



YKK AP統合報告書 2026

YKK AP Integrated Report 2026

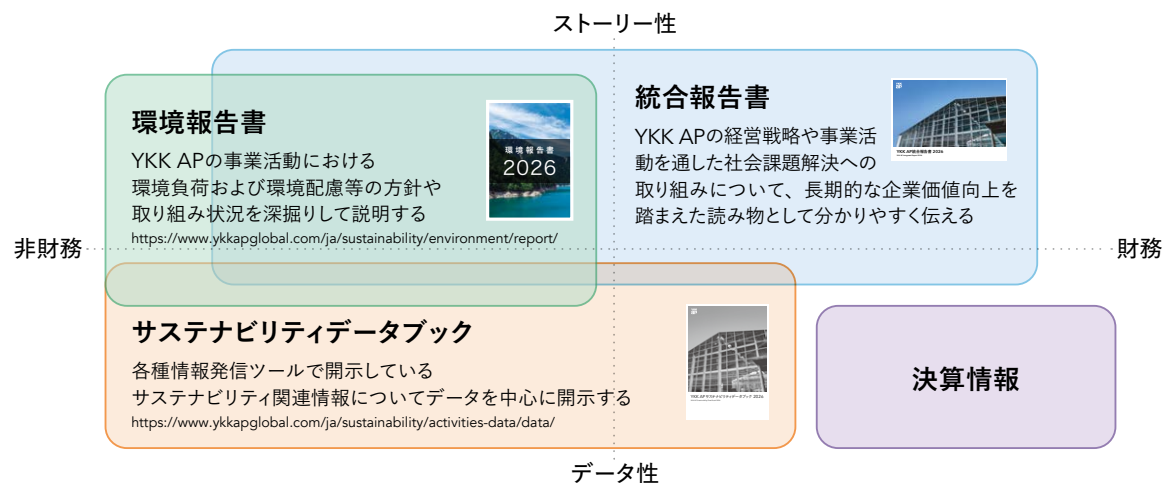
YKK AP統合報告書 2026発行にあたって

YKKグループの創業者・吉田忠雄は、「企業は社会の重要な構成員である」という考えを根幹に据えていました。「株は事業への参加証」と捉え、従業員持株会を中心とした株式保有を進め、市場公開は行わない方針をとってきました。また、YKKグループの二代目社長として建材事業を成長させた吉田忠裕は、非上場企業であっても企業情報は適切に開示すべきとの考えから、上場企業に準じた情報開示に努めてきました。

本統合報告書は、この考え方にに基づき、YKK APの価値創造や中長期的な取り組みをステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的として発行するものです。お客様、お取引先、社員、事業を行っている地域や協業先企業の皆様に、当社に対する理解を深めていただく一助となれば幸いです。

YKK AP報告書体系

YKK APは「統合報告書」「環境報告書」「サステナビリティデータブック」「決算情報」の4つからなる報告書体系を構築し、多面的な企業情報を開示しています。



※上記以外にYKKが発行するYKKグループの報告書として、This is YKK (統合報告書)、YKK有価証券報告書、YKKグループビジネスレポートがあります。

会社概要

社名 YKK AP株式会社

本社所在地 東京都千代田区神田和泉町1

設立 1957年7月22日

従業員数(YKK APグループ) 18,422名(うち日本:13,302名)

※2026年3月末時点

関係会社

日本

株式会社YKK AP沖縄
株式会社プロス
株式会社イワブチ
株式会社YKK APラクシー
株式会社日東
YKK APヘルスケア株式会社
琉球YKK AP工業株式会社
YKK AP LANDSCAPE株式会社
株式会社テラヤマ
株式会社田主丸緑地建設
四季工房株式会社

北米

YKK APアメリカ社
エリーAP社
エリーAP USA社
YKK AP北米テクノロジーズ社

欧州

YKK APヨーロッパ社
ゾイファート ニクラウス社

アジア

YKK AP中国投資社
YKK AP大連社
YKK AP中国社
YKK AP蘇州社
YKK AP上海国際貿易社
YKK AP江蘇社
YKK AP香港社
YKK AP台湾社
YKK APインドネシア社
YKK APマレーシア社
YKK APタイ社
YKK APコーポレートサービスタイ社
YHSインターナショナル社
サイアムメタル社
YKK APベトナム社
ポルーカ社
YKK AP FACADE社
YKK AP FACADEシンガポール社

INDEX

- 01 YKK AP統合報告書 2026発行にあたって、YKK AP報告書体系、会社概要
- 03 YKKグループとYKK APの理念
- 04 YKK APのパーパス

CHAPTER 01 経営戦略

- 06 社長メッセージ
- 10 特集 パナソニック ハウジングソリューションズとのシナジー
- 11 PHS社長 山田 昌司 氏 × YKK AP社長 魚津 彰 対談
- 14 財務担当役員メッセージ
- 17 コーポレートガバナンス戦略

CHAPTER 02 価値創造と 重点施策

- 21 価値創造の歴史
- 23 価値創造プロセス
- 25 マテリアリティに基づく取り組み
- 特集1 「森林経営」を受け継ぐ人材戦略
- 27 人的資本戦略
- 特集2 知・技・共創で築く競争優位性
- 32 製造資本戦略
- 37 社会・関係資本戦略
- 39 知的資本戦略
- 特集3 未来と信頼を守る経営基盤
- 43 リスクマネジメント戦略
- 46 コンプライアンス戦略
- 47 環境経営戦略

CHAPTER 03 事業戦略

- 51 事業概要
- 52 営業・マーケティング戦略
- 53 住宅事業
- 54 エクステリア事業
- 55 ビル事業
- 56 グローバルカーテンウォール事業
- 57 産業製品事業
- 58 ランドスケープ事業
- 59 海外AP事業

編集方針

「YKK AP統合報告書 2026」は、ステークホルダーの皆様に向けて、当社のパーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」に基づいた、事業活動を通して社会を幸せにする会社であるためのさまざまな取り組みをより広く知っていただくことを目的に発行しています。

本報告書は、IFRS財団が管理する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」、GRI(Global Reporting Initiative)「GRIスタンダード」を参照しています。

対象範囲

YKK AP株式会社、YKK AP関係会社

対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)

※一部、対象期間外の情報も含まれます。

表紙写真について



YKK AP技術館(富山県黒部市) 2024年11月開設

YKK APの建材事業の歩みやモノづくりの精神を紹介する展示施設。建材事業を開始した1959年竣工のアルミ溶解押出工場をリノベーションして活用するとともに、壁面にはアルミリサイクル材100%のカーテンウォールを使用しています。

YKKグループと YKK APの理念

YKK創業者の吉田忠雄は、「善の巡環」という精神を事業活動の基本とし、YKK二代目社長でありYKK AP創業者でもある吉田忠裕は、この精神を基に経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」を策定しました。そしてYKK APは、これらを基盤として策定した「Purpose（パーパス）」を自らの存在意義とし、今では社員の行動や経営判断の中枢に根付いています。私たちは、社名である「AP (Architectural Products)」にこだわり続けながら、社会の幸に貢献する会社となることをめざしていきます。

YKK精神

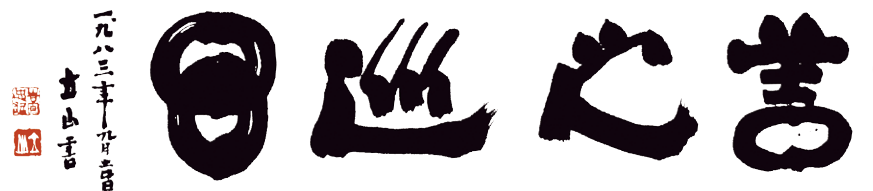


YKK創業者
吉田 忠雄 (1908~1993)

企業は社会の重要な構成員であり、共存してこそ存続でき、その利点を分かち合うことにより、社会からその存在価値が認められる。YKK創業者の吉田忠雄は、事業を進めるにあたり、その点について最大の関心を払い、お互いに繁栄する道を考えました。事業活動の中で発明や創意工夫をこらし、常に新しい価値を創造することによって事業の発展を図ることが、お客様、お取引先の繁栄につながり、社会貢献できると考えたのです。

このような考え方を「善の巡環」と称し、常に事業活動の基本としてきました。私たちはこの考え方を受け継ぎ、YKK精神としています。

「善の巡環」他人の利益を図らずして自らの繁栄はない



YKKグループの 経営理念

YKK精神は事業活動の礎となり、長きにわたってグループの発展を支えてきました。時代の潮流を捉えてこの精神を進化させたのが、経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」です。経営理念は企業価値を高める重要性を説いており、すべての判断基準の根底をなす「公正」を軸に、価値創造への絶え間ない努力に対する決意を表しています。



YKK AP創業者
現 YKK・YKK AP相談役
吉田 忠裕

YKKグループが「善の巡環」の精神に基づく経営理念として掲げるのが「更なるCORPORATE VALUEを求めて」です。

私たちはお客様に喜ばれ、社会に評価され、社員が誇りと喜びを持って働ける会社でありたいと考えています。そのための手段として、商品、技術、経営の質を高めていきます。そして、これらを実践するにあたって常に根底にあるのが「公正」であり、これをあらゆる経営活動の基盤としています。

この経営理念は、1994年当時、YKKおよびYKK APの社長を務めた吉田忠裕によって策定されました。

更なるCORPORATE VALUEを求めて



YKKは、更なるCORPORATE VALUE(企業価値)を求めて、7つの分野に新たなQUALITY(質)を追求します。

YKK APのパーパス



Architectural Productsで
社会を幸せにする会社。
— We Build a Better Society Through Architectural Products —

いつの時代も私たちは、建築文化の根幹にあるArt(美しさ)と
Technology(技術力)にこだわり続けながら、
好奇心と探求心により、価値ある建築パーツ「Architectural Products」を生み出し、
人と自然、未来をつなぎ、幸せな社会を実現します。

YKK APのパーパスには、私たちの商品やサービスを通して社会に貢献する会社でありたいという想いが込められています。住宅やビルの構成要素である「Architectural Products(建築用工業製品)」で、お客様やお取引先の想いに応え続けること。それによって、お客様やお取引先、そして社会に貢献する会社であり続けること。「YKK AP」という社名に込めた想いを受け継ぎながら、変わりゆく社会の中で必要とされる存在であり続けたいと考えています。

理念浸透のための取り組み

YKK APは事業の持続的成長を支えるために、社員が日々の業務でYKK精神・経営理念・パーパスを意識して行動できる環境づくりに取り組んでいます。

日本の取り組み

「パーパスエピソードマップ」を用いた
「テーマで語らい会」を全社展開

2021年度のパーパス策定以降、社内浸透に向けて各種ツールの配布に加え、各拠点・部門で実践事例や思いを共有する「語らい会」を継続的に実施しています。2025年度は、全国から寄せられた代表的な実践エピソードをもとに2024年度に作成した「パーパスエピソードマップ」を活用し、「テーマで語らい会」を全社で実施しました。



組織長と社員との対話の場「テーマで語らい会」

海外の取り組み

YKK AP蘇州社「YKK APパーパス4コマ漫画制作コンテスト」を開催

YKK AP蘇州社では社員の理解深化を目的に、理念実現と幸せな社会づくりに向けて解決すべき課題「人材」「モノづくり」「信用・信頼」の3テーマを題材にした「YKK APパーパス4コマ漫画制作コンテスト」を実施しています。継続的な施策として、今後も社内文化への定着をめざします。



「パーパスが身近に感じられた」と話すYKK AP蘇州社の参加者たち(写真左)。コンテスト受賞作品(写真上)

CHAPTER 01

経営戦略

- 06 社長メッセージ
- 10 特集 パナソニック ハウジングソリューションズとのシナジー
 - 11 PHS社長 山田 昌司 氏 × YKK AP社長 魚津 彰 対談
- 14 財務担当役員メッセージ
- 17 コーポレートガバナンス戦略

代表取締役社長

魚津 彰 (うおづ あきら)

1985年YKK AP入社。入社以来、建材営業を担当。執行役員 営業本部 窓事業企画部長、住宅本部長、営業本部長、取締役 副社長 海外担当を経て、2023年4月より現職。

社長メッセージ

「収益構造の変革」と「技術革新」で持続的成長の礎を築く

代表取締役社長 魚津 彰

はじめに ～当社元役員3名が関与した 不適切な経費処理に関するお詫び～

2026年5月22日にYKK株式会社が公表しました通り、一部の役員による不適切な経費処理が判明しました。対象の3名は同年6月9日のYKK AP定時株主総会をもって当社役員を退任いたしました。当社商品をご愛顧いただいているお客様、お取引先の皆様、社員をはじめとするステークホルダーの皆様に、多大なるご心配とご迷惑をおかけしておりますこと、深くお詫び申し上げます。本件は企業の信用の基盤となるコンプライアンスに関する事案であり、経営の根幹に関わる問題として重く受け止めております。本レポート作成時点(2026年8月下旬)で判明した原因ならびに再発防止策につきましては、p.17「取締役会議長メッセージ」および「取締役候補者の一部変更にかかる経緯」にて報告しております。

また、2026年3月には金型等の無償保管に関して公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法(現 中小受託取引適正化法)に基づく勧告を受けており、この点についても厳粛に受け止め、真摯に対応しております。詳細は本レポートp.43-44「リスクマネジメント戦略」にてご報告いたします。

不適切な経費処理の事案を教訓とし ガバナンス強化に真摯に取り組む

事業規模の拡大に伴い、ガバナンスの強化は持続的成長に不可欠と考え、当社は2025年度に「監査本部」を新設した

ところでした。そうした中で、冒頭で申し上げた不適切な経費処理が判明しました。社員の範となるべき役員がコンプライアンス上、適切でない事案の当事者となりましたことを、代表取締役社長として深刻に受け止めております。

現在、独立した外部有識者のみで構成する特別調査委員会を設置し、調査に全面協力しています。事実関係が確認され次第、必要な是正措置および原因分析を踏まえた再発防止策を速やかに公表し、講じてまいります。今回の事案を受け、「経営の透明性」を担保するため役員自らが襟を正し、コンプライアンスを最優先する姿勢を社内に発信し、社員との対話を増やすなど、今できることに取り組んでいます。

今回の事案は、社内の内部通報制度が機能したことで明らかになりました。声を上げた社員がいたことは、当社のガバナンスが形骸化していたわけではない証左でもあり、この仕組みをさらに実効性のあるものにしていくことも今後の課題であると認識しています。あわせて、グループ全体を横断した、内部統制・コンプライアンス体制の高度化を進めます。

また、事業継続における重要リスクの1つであるサイバー攻撃に対しては、サイバーセキュリティの専門チームを設置しました。国内外の関係会社を含めたグループ全体で、必要な投資と対応を着実に進めながら、強固な防御体制とリスク対応能力の向上を徹底してまいります。

以下、当社を取り巻く事業環境と、持続的成長に向けた戦略についてご説明します。

収益構造の変革を進め「善の巡環」の中核である 「成果三分配」を実践する

中東情勢の緊迫化に伴う地政学リスクの高まりや原材料・資材価格の高騰、供給リスクなど、事業を取り巻く環境は一段と不透明さを増しています。こうした中、2025年度に始動した第7次中期経営計画は2年目を迎えました。初年度の課題を踏まえ、「収益構造の変革」と「技術革新」による価値創造を着実に進めてまいります。

YKK APは2023年に、ビジョン「Evolution 2030」で“2030年のありたい姿”を「世界のリーディングカンパニー」と定義しました。めざす意義は売上規模の拡大ではなく、価格競争に陥らず高品質・高付加価値の商品を適切な価格で提供し続けることです。生み出した利益をお客様・お取引先・社員へ還元することが、YKK精神「善の巡環」の「成果三分配」の実践であり、パーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」の具現化です。

近年、為替の大幅な変動や資材価格の高騰、物流費の上昇など、YKK APの事業環境は想定を上回る厳しい状況にあります。円安基調の長期化はアルミ地金価格に直結し、収益を圧迫しています。2025年度はコストダウンや価格改定を行いました。吸収しきれず、減収減益となりました。私はこれを持続的成長に向けた「変革」の踊り場と捉えてい

ます。

外部環境の好転が見込めない中、従来の延長線上の改善だけでは不十分です。そこで第7次中期の前半2年間で「収益構造の変革」、後半2年間で「技術革新による価値創造」の期間と位置付けました。中核となるリフォーム・改装分野へのシフトでは、2028年度に住宅リフォーム比率50%、ビル改装比率37%以上を目標にしていますが、前倒しでの達成をめざしています。

日本国内の新設住宅着工戸数が減少する一方、リフォーム・改装分野では、ストック住宅の断熱性能向上に対する社会的要請が高まる中、政府による住宅の省エネ化支援も

追い風となり、需要は底堅く推移しています。この機を捉え、住宅リフォーム分野では、2025年度に「全国リノベ営業統括部」を新設し、ホームセンターや家電量販店などの販売チャネルへの取り組みを強化しています。また、ビル改装分野では、築35年を超える改修適齢期の集合住宅の戸数が2030年代半ば以降にピークを迎える見通しです。住宅・ビルのストック市場における断熱改修需要を確実に捉えるため、専門の組織を拡充し、新築分野とともに持続的な成長を図る営業体制を構築しています。

商品面では、木造住宅向けの窓における高断熱窓化率100%をめざし、環境負荷軽減と収益性向上を両立する樹

脂窓への移行をさらに加速させます。

加えて、2026年4月にスタートしたパナソニック ハウジングソリューションズ社(PHS)との戦略的パートナーシップを通して、建築資材・住宅設備業界をけん引するリーディングカンパニーへの歩みを進めます。

→PHSとの戦略的パートナーシップについてはp.10-13の特集で詳しく紹介しています。

製造・供給体制を最適化し

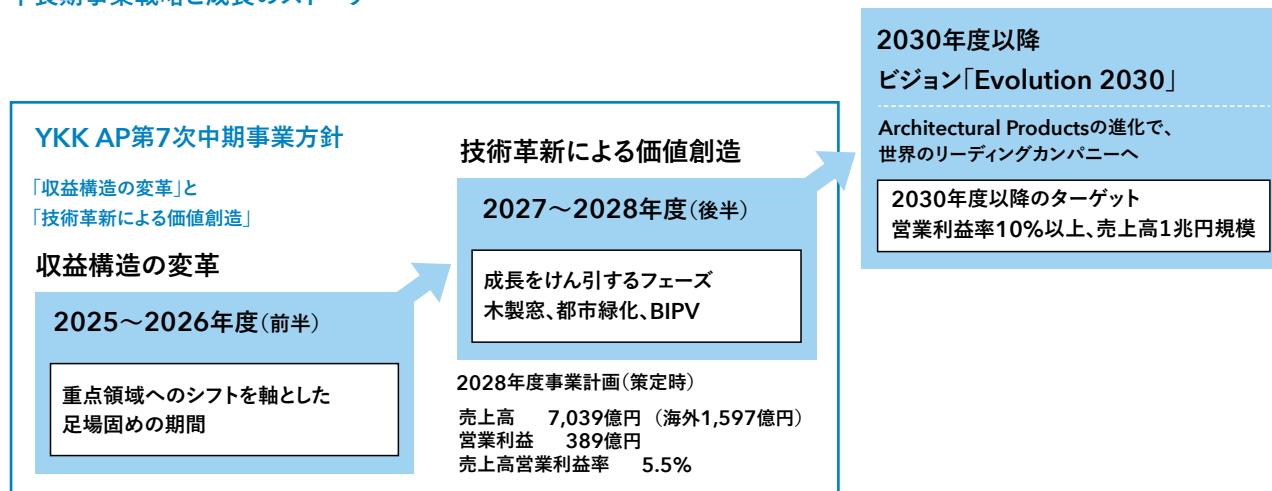
社会課題解決と収益力向上を両立

製造・供給体制の最適化では、エクステリアなど容積の大きい商品から需要地近接型の生産体制へ切り替えを進めています。ビル用商品にも展開するとともに、樹脂窓についても生産体制の拡充をしていきます。

物流では、法規制に先んじてCLO(最高物流責任者)を設置し、荷待ち時間の短縮などの対策を講じてきました。今後は、法対応に伴うコスト上昇を負担増で終わらせることなく、顧客店舗への配送時における積載率向上を経営課題と捉え、取引先企業の協力も仰ぎながら、効率的な物流体制を構築していきます。

海外AP事業では、日本以上の高い収益力を見込んでいます。中国では2027年1月稼働予定のYKK AP江蘇社の新工場を軸に、ボリュームゾーンでの展開を加速させ、さらなる事業拡大を推進します。欧州では2025年8月に株式を取得したドイツのゾイファート ニクラウス社(SN社)との技術交流を通じ、欧州の厳しい断熱基準に適合するカーテンウォールを開発し、本格展開をめざします。

中長期事業戦略と成長のストーリー



すべての基盤

YKK精神「善の巡環」 / パーパスの実現

重点テーマの技術開発で
新たな成長機会を創出

YKK APの技術開発は、社会課題の解決を持続的成長の価値へ転換することが要諦です。樹脂窓のさらなる性能向上に加え、2024年に販売開始した木製窓など国産木材を活用した商品の展開を進めています。木製窓はその意匠性やサステナブルな素材としての魅力だけでなく、素材の多様化により、外部環境の変化に左右されにくい安定的な調達体制を整えるという経営上の戦略的意義も有しています。ドイツのSN社との技術交流を通し、早期に収益の柱へ育てます。

深刻化する労働力不足への対応も、重要な技術革新のテーマです。当社は施工現場の負担を軽減すべく、2024年に開発した非木造建築用窓施工ロボット「MABOT(マボット)」の早期実用化をめざしています。また、自社の製造

現場では、2026年2月に黒部越湖製造所の一部部品組立エリアの夜間無人化を開始しました。樹脂窓を製造する六甲窓工場でも、スマートファクトリー化に向けた取り組みを進めていきます。あわせて、部品の取付や包装といった作業工程を自動化し、ラインの省人化も図ります。これらの投資は、安定供給体制を確立するとともに、社員がより付加価値の高い仕事に注力できる環境を整えるためのものです。技術革新におけるもう1つの重要テーマが、環境負荷の低減です。資源循環の推進に加え、グリーンアルミの活用

も進めることで、原材料由来のCO₂排出量の削減に取り組んでいます。断熱性能の高い窓や木製窓の普及、安定した製造・供給体制の構築、そしてリフォーム・改装分野へのシフトを通して、サステナブルな社会への貢献と収益性向上の両立を図ってまいります。

さらに当社が持続的な成長を成し遂げるための鍵は、既存事業の変革にとどまらず、社会の潜在的なニーズに応える新たな価値を創造し続けることにあります。2026年度以降は、これまで戦略的に進めてきた技術開発の成果や、事

第7次中期事業方針

収益構造の変革	・価格改定の実施 ・日本：リフォーム・改装分野へのシフト、および素材構成・製造供給体制の最適化 ・海外：更なる事業拡大に向けた成長戦略の強化
〈重点施策〉 日本：●営業体制と商品力の強化による窓・ドアリフォームの更なる市場浸透 ●高断熱窓化、素材の選択と構成の最適化 ●販売市場と輸送効率を考慮した製造供給体制の構築 海外：●北米…ビル事業では全米における強いブランド基盤の構築と新工場建設を視野に入れた事業の拡大 住宅事業では南部6州における販売エリアを拡大 ●中国…新築分野のターゲットセグメントを拡大、改装分野については市場対応力を強化 カーテンウォールビジネスモデルを構築 ●台湾…ターゲットセグメントを拡大 ●インドネシア…高付加価値商品の浸透とチャネルの拡大 ●新規地域…ユニタイズドカーテンウォール等による欧州市場への新規参入	
技術革新による価値創造	・自動化・省人化による、生産・業務プロセスの改革 ・社会価値創造に向けた技術開発
〈重点施策〉 ・業務プロセスの改革としてデジタル・ロボット技術による製造ラインの無人化 ・社会課題の解決、生活の質向上に寄与する商品・技術開発、環境配慮型素材の開発による社会価値の創造	

2025年度の振り返り(主な課題)

事業環境	■円安進行、原材料・資材価格の高騰による建築コストの上昇 ■物流費の上昇	
	日本市場	■省エネ補助事業の継続によるリフォーム需要喚起 ■新設住宅着工戸数の減少、新築住宅における省エネ基準適合の義務化の影響―棟あたりの窓数減少や窓サイズ縮小、平屋の増加
	海外市場	■建設業界における残業規制適用に伴う、ビル物件の工期長期化 ■建築物の省エネ化・高耐久化の促進
		■米国：金利高止まり、資材価格上昇等による着工市場の停滞 ■中国：不動産市場の不況の継続

業ポートフォリオの拡大・シフトの効果が具体的な形になり、成長をけん引するフェーズへ移行すると考えています。その具体例の1つが、YKK AP LANDSCAPE社が手掛ける都市緑化事業です。2026年2月に民間領域の都市緑化に豊富な知見を持つ田主丸緑地建設社が同社に加わり、公共緑化で実績を持つテラヤマ社とあわせて、公共・民間の両領域を網羅する事業基盤が確立されました。これにより、屋上・壁面緑化や分譲住宅の外構工事などを通して、建築物の価値をトータルで高める提案が可能となっています。また、窓やドアをエネルギー創出や健康管理の接点と位置付け、新たな価値の創出を進めています。建材一体型太陽

光発電(BIPV)については、さまざまな環境での検証を重ね、まずは内窓タイプから2027年度の事業化をめざしています。ヘルスケア事業では、居住者の見守りなど、住まいの安心につながるソリューションの実現に向けた検討を進めています。

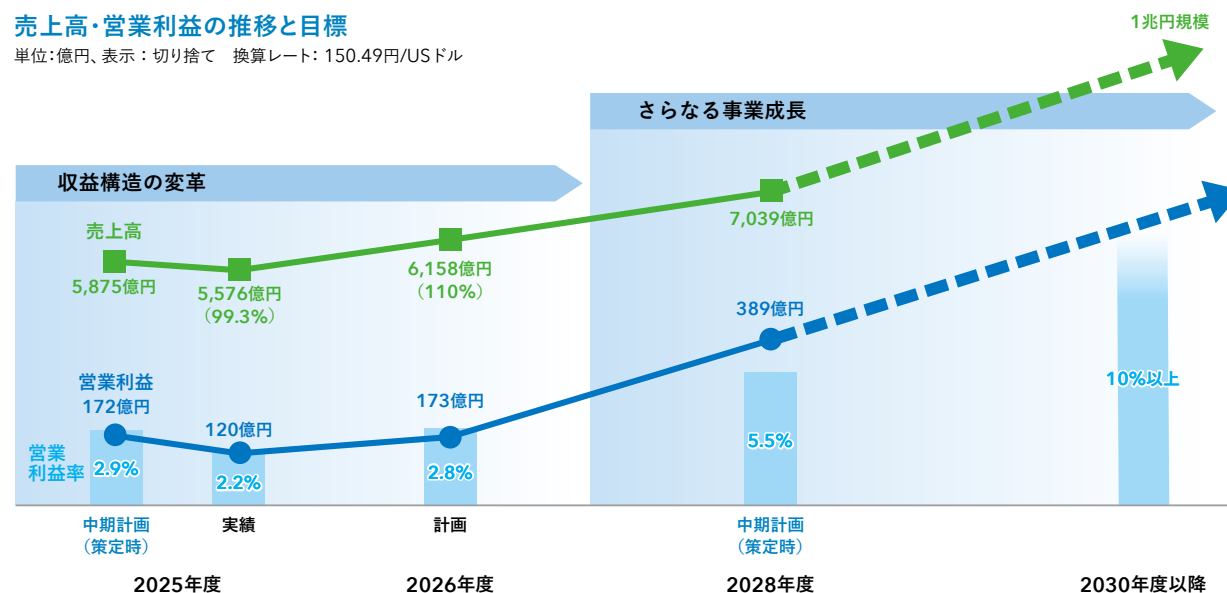
経営戦略と連動した人材戦略を強化 自ら挑戦する人材を育てる

YKK APは「人材」に関連する事項をマテリアリティの最重点領域に設定し、経営戦略と人材戦略を連動させています。その一環として、外部からCHRO(最高人事責任者)

を登用し、2025年10月に新人事戦略「Architect HR」を策定しました。従来の会社主導の育成という枠組みを超え、「自分のキャリアは、自分で築く」という自律の精神を重視しています。具体的には、社員が自ら必要と考える研修を申請・受講できる仕組みや、所属部署の垣根を越えて新規事業に挑戦できる公募制度を整えました。自ら考え挑戦する「出る杭」を育てる風土づくりを進める中で、すでに複数の新規領域での挑戦も始まっています。さらに、社長や取締役が全国の拠点を回り、経営層と現場社員がフラットに対話する「車座集会」を継続することで、社員との相互理解をさらに深め、経営理念・方針の浸透を図っています。当社では、社員エンゲージメントやキャリア目標の実現性を重要なKPIとして注視しています。これらの施策を通して、働きがいと働きやすさを両立させる「社員幸福経営」を具現化し、個人の成長を会社の持続的な事業成長へとつなげてまいります。

売上高・営業利益の推移と目標

単位:億円、表示:切り捨て 換算レート:150.49円/USドル



苦しい時こそ力を蓄える機会

強固な体質を築き、さらなる飛躍へ挑む

2026年度は、「収益構造の変革」を成し遂げ、真のリーディングカンパニーへの飛躍につなげる勝負の年とします。その強い決意のもと、第7次中期最終年の2028年度に向けた重点施策の目標を、可能な限り前倒しすべく、取り組みを加速します。

今、当社が直面している困難や環境の変化を、さらなる成長に向けて自らを変える契機と捉え、一丸となって変革を着実に進めてまいります。

建物の「外」と「内」の事業を総合的に展開 建築資材・住宅設備市場のリーディングカンパニーへ

2025年11月17日、YKKとパナソニック ホールディングス株式会社(PHD)は、パナソニックグループの住設機器・建材事業を担うパナソニック ハウジングソリューションズ株式会社(PHS)の株式譲渡契約を締結しました。同契約に基づき、YKKが新設した中間持株会社であるYKKインベストメント株式会社が、2026年3月31日にPHDの保有するPHS発行済み株式の80%を取得し、PHSはYKKグループの一員となりました。

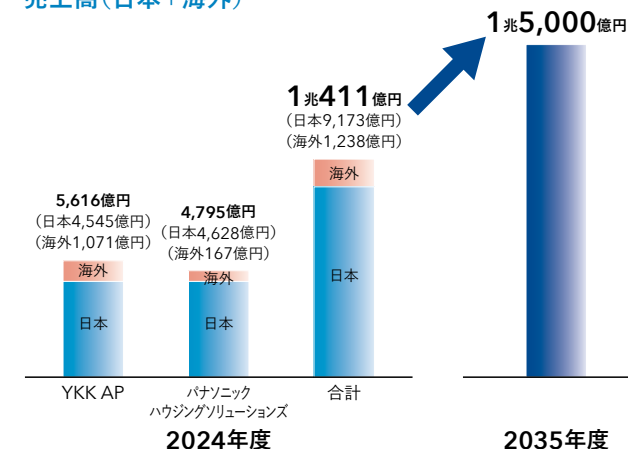
「外」と「内」の融合で 2035年度に売上高1.5兆円をめざす

当社は窓・開口部、エクステリア建材、カーテンウォール

を中心とする「建築の外」に強みを持つ一方、PHSは内装建材、水まわり設備、住宅設備機器など「建築の内」に強みを持っています。両社の商品群はほとんど重複がなく、組み合わせることで建築時に必要な商材の大部分をカバーする総合力が実現できます。この補完関係こそが、協業する最大の強みです。

両社を合わせた売上規模は2024年度売上高の単純合算で1兆411億円に達しており、今後シナジーを最大化させることで、2035年度には売上高1兆5,000億円をめざします。海外事業の拡大にも注力し、当社が培ってきたグローバルネットワークを活用して、両社の商材を戦略的に展開していきます。

売上高(日本+海外)^{※1}



両社の強みを掛け合わせ、 新たな価値を創造

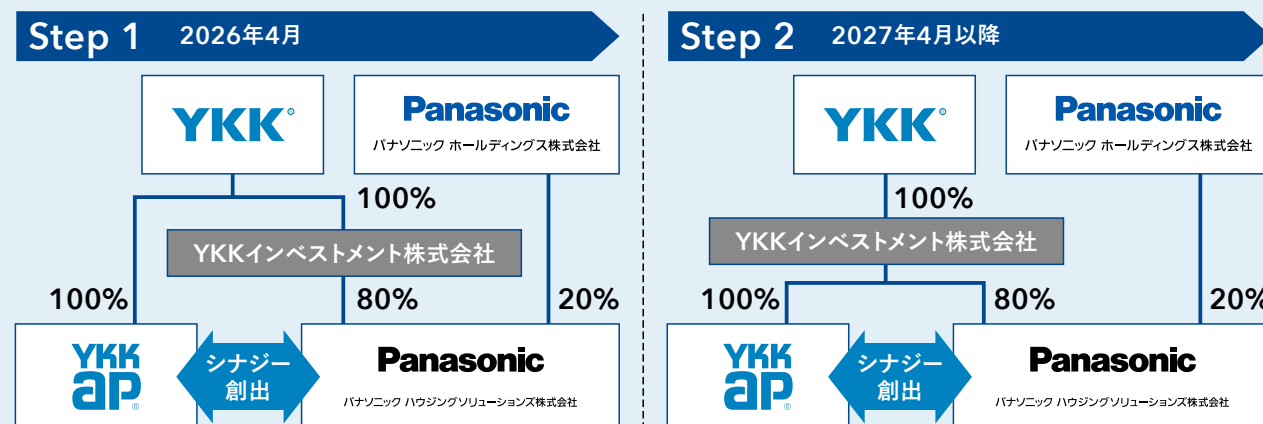
当社とPHSは、「豊富な商品群」「強靱な販売力」「確かなものづくり力」という両社の強みを掛け合わせることで圧倒的なシナジーを創出し、新たな価値を創造していきます。

販売面では、両社合わせて全国約4,000の加盟店^{※2}によるネットワークを活用し、新築からリフォームまで、多様な顧客ニーズにワンストップで対応できる体制を整えます。特に当社が重点領域と位置付けるリフォーム市場では、PHSの強力な販売チャネルとの連携により大きな成長機会を獲得できると考えています。技術面でも、両社の優位性を融合させ、新たなソリューションを創造していきます。

※1…2025年11月17日開催 YKKとPHDによる共同記者会見説明資料より引用

※2…2024年度末時点の両社の加盟店数を合算

YKK傘下における資本関係の再編プロセス^{※1}



PHS社長 山田 昌司 氏 × YKK AP社長 魚津 彰 対談

企業に浸透する理念も一致

互いにはないものを補完し合えるパートナー

——パナソニックグループの住設機器・建材事業を担うパナソニック ハウジングソリューションズ社(PHS)がYKKグループに加わった経緯を教えてください。

山田 PHSはパナソニックグループが持株会社制へと移行した2022年、独立事業会社として発足しました。日本国内の新設住宅着工戸数が漸減する中、「非住宅」「リフォーム

ム」「海外」の3つの市場を戦略領域に据え、他社との協業や共創も探りつつ、経営を進めてきました。ただ、この数年、PHDがソリューション領域に注力することが明確となり、PHSは重要な投資対象になり得ないことが明確になってきました。持続的成長を実現するにはよりスピーディーに投資を含む意思決定を下せる環境を自ら選び取り、進んでいくべきだと考えるようになっていました。

そこで浮上したのが、以前より縁のあったYKKグループです。実はPHS前身の松下電工時代、2002年にYKKとの間で、商品の共同開発を軸とする戦略的業務提携「MYコラボ」を結んだことがあります。YKK創業者・吉田忠雄氏が事業活動の基本とした企業精神「善の巡環」は、パナソニックが掲げる「産業報国の精神」や「事業活動を通じた社会の発展への貢献」などと一致する理念でもあり、YKKグループは我々にとって非常に親和性の高い存在でした。

2024年10月に、私の方からYKK APに「何か一緒にやりましょう」と提案し、連携の検討を始めました。PHSの戦略領域である、「非住宅」「リフォーム」「海外」の各市場を拡大するには、重複する事業がほとんどなく、商品領域も販路も広げられるYKK APと組むのが最良の選択だと確信したのです。そして2024年11月、PHD楠見雄規社長とともに、YKK、YKK APの両会長を訪ね、株式譲渡の提案をさせていただきました。

魚津 Panasonicブランドを背負う企業との協業という大変大きなお話ですから、最初は驚きましたが、同時にとても革新的で素晴らしい協業になると感じました。

現在、資材価格の高騰などの影響で、住宅の着工には慎重な姿勢が強まっています。YKK APは国の補助事業もあり、窓リフォーム需要に支えられてきましたが、これまで追い求めてきた「量の拡大」から、「質の実現」へと転換すべき局面にきていると感じています。

我々が強みを持つ窓やサッシなど建物の「外」の商材は、住宅検討プロセスの最終段階に決められることが多いのが実情です。一方、キッチンやバス、インテリア建材など「内」の商材は住まいづくりの優先順位が高く、これら「内」の要素と当社の「外」の強みをさらに深く融合させ、新たな価値を創造することが必要と考えていました。そんな時に持ち上がったのがPHSとのお話です。

パナソニック ハウジングソリューションズ
代表取締役 社長執行役員
山田 昌司(やまだ まさし)氏

YKK AP
代表取締役社長
魚津 彰(うおづ あきら)

両社が組めば、「外」と「内」の総合的な建築資材・住宅設備事業の展開が可能になります。我々は今、高断熱窓の普及に努めていますが、住宅の省エネをさらに進めるため、住宅設備機器を組み合わせ、差別化提案につなげていきたい考えです。こうした領域でも、互いにはないものを補完し合える最適なパートナーであると確信しております。

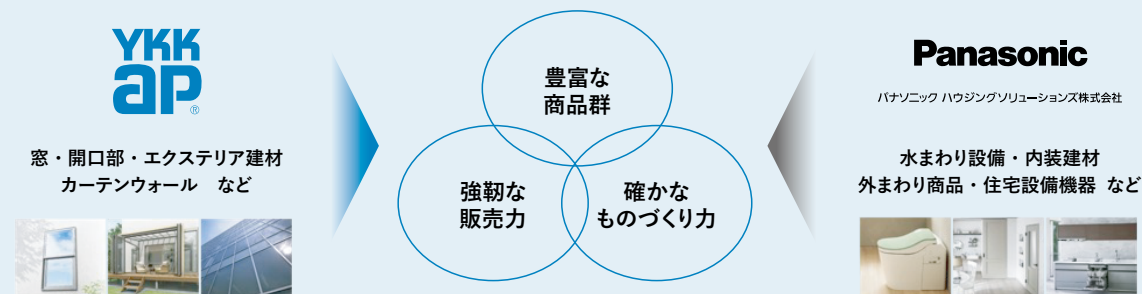
ステークホルダーから好意的な反応

社員は「可能性が広がった」と捉える

——YKKグループ入りが発表された後、ステークホルダーからはどのような反応がありましたか。

山田 業界で大きな話題になり、驚いた方も多かったようですが、サプライヤー、流通店の皆様からは、「ベストな組み合わせ」「これからが楽しみ」という非常に前向きな期待をいただきました。YKK APとPHSを合わせると事業規模は1兆円超になります。サプライヤーには「実力があれば、YKK APにも採用してもらえる」と事業拡大のチャンスと捉えていただいています。社員向けにはアンケートを取ったり、タウンミーティングを開催したりしていますが、責任者クラスの社員はほとんどが「良い話だと思う」「面白くなる」という反応でした。若い社員たちは当初、自身の勤務地や福利厚生などに対する不安があったようですが、今は仕事の領域を広げ、多様なキャリアを積めるチャンスと前向きに受けとめ、「早くYKK APの社員と交流したい」という声もあがっています。発表は2026年度の新入社員の内定式後でしたが、結果的には1人も抜けることなく全員入社しました。新入社員たちも業界のことをよく勉強していますから、YKKグルー

YKK APとPHSのシナジー創出



YKK APの強み

- ▶窓・開口部、カーテンウォールなど 建築の外部に強み
- ▶高断熱窓など、住宅の断熱・省エネ性能を高める商品力
- ▶13カ国／地域の拠点および販売網

PHSの強み

- ▶水まわり設備、ドア、床材など 建築の内部に強み
- ▶日本国内のショールーム、強力な販売チャネル
- ▶住空間提案とリフォーム対応のノウハウ

シナジー

家まるごと提案、ビルトータル提案

「建築の外部」から「建築の内部」まで相互の強みを発揮、弱みを補完し、パッケージ・トータルソリューションによる、差別化・高付加価値提案を実現。

経営資源の融合による競争力強化

日本・海外の販売網やグローバルネットワークの活用に加え、調達・物流の共同化によるコスト競争力の強化、人材交流を通じた両社の専門知見・技術の共有による新たなソリューションを創出。

プ入りで可能性が広がったと理解しているのだと思います。

魚津 当社の社員も非常に前向きに受けとめています。社内ポータルサイトで発表した時には、すぐに「いいね」の反応がたくさんつきました。また、流通店やビルダーからも好意的に捉えていただいています。

両社の商材を掛け合わせ

付加価値の高いソリューションを創出へ

——これから、どのようにシナジーを創出していきますか。

山田 まずは流通の仕組みをつくるなど、販売面での基盤構築を進めます。例えば、我々は「非住宅」の商材を開発しても、その拡販にはまだまだ課題があります。ビル市場においてカーテンウォールで高いシェアを有するYKK APと一緒に組むことで、トイレなどの水まわり設備やドアなど内装建材もさまざまな展開ができるようになります。

モノづくりに関しても、お互いが持つ商材を掛け合わせ、お客様の暮らしをより良くする付加価値の高いソリューションを生み出します。省エネや建築省力化、ヘルスケアといったさまざまな領域で両者の強みを生かし、Well-beingに貢献する価値を提供したい。これは商材が重複しない我々だからこそできる、競合企業には真似できない強みです。

海外については、特に中国事業は早期の成果を期待しています。不動産市況の影響により新築販売は厳しい状況ですが、リフォームは伸びています。内装をしていないスケルトン状態の住宅をフルリフォームする需要も多く、「日本メーカーの建材や水まわりを使いたい」というお客様向けに事

業を拡大できる可能性が高い。中国国内に3つの生産拠点を構え、販売網も持つYKK APとの協業で、成果を出したいです。

多くのシナジー創出が期待できますが、事業規模を想定し、優先順位を決め、スピードを上げて取り組んでいきます。

魚津 販売については、既に海外のグループ会社から「PHSの商材を扱いたい」という声が多く届いており、手応えを感じています。また、商品については、水まわり商材などもグループ内で取り扱えるようになることで、住まい全体をトータルで提案できるようになります。こうした提案領域の広がり、今後の商品ブランド戦略を構築していく上でも大きな強みになり、楽しみです。

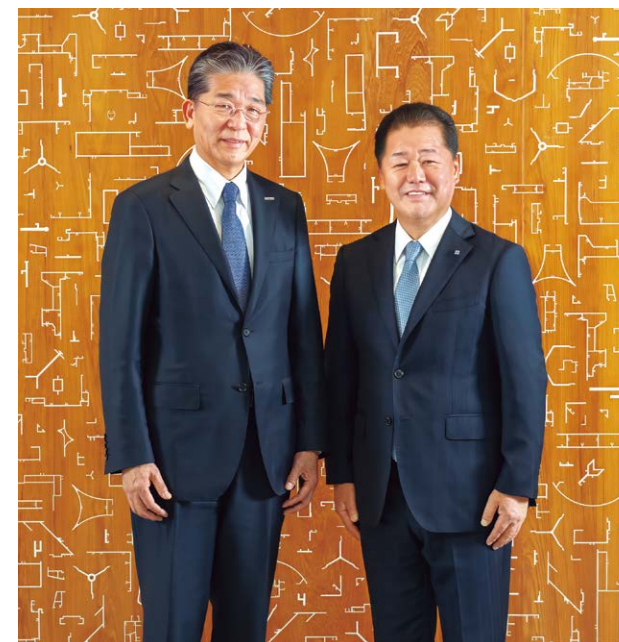
技術面では、既にYKK APは、PHDが開発中のペロブスカイト太陽電池を使った内窓による建材一体型太陽光発電の実装検証を開始しています。こうした最先端の技術交流を深めることで、山田社長がおっしゃるようなモノづくりを進められれば、多様な顧客層へのアプローチも強化できるでしょう。また、調達や物流を共同で行い、コスト面でもシナジーを生み出したい。さらには世界70カ国／地域に進出するYKKグループの拠点を活用するなど、グローバル展開での最適化も検討したいと思います。

——今後の抱負をお聞かせください。

山田 魚津社長のお話をお聞きして、改めて両社のめざす方向にズレがないと確認できました。ここからは取り組みのスピードを上げて前進するのみです。中東情勢の混乱をは

じめとする地政学リスクなど、変化の激しい時代ですが、この戦略的パートナーシップによって、我々のレジリエンスも向上します。持続的成長が可能なスキームをつくることができたというこの“ワクワク感”を社員と共有し、新しい挑戦を楽しみながら進んでいきたいですね。

魚津 両社が持つ高い専門性と培ってきたノウハウをシナジー創出につなげ、組織全体を進化させていくとともに、この戦略的パートナーシップによって、社員一人ひとりがより前向きに変わっていくきっかけになると信じています。両社の強みを融合し、建築資材・住宅設備市場をけん引するリーディングカンパニーをめざしてまいります。



財務担当役員メッセージ

価値創造を最大化する
財務戦略と投資規律

2025年度は減収減益
資材高騰への対応が後追いに

YKK APの2025年度業績は連結売上高が5,576億円、営業利益が120億円と減収減益でした。売上高営業利益率は2.2%、総資産利益率(ROA)は1%といずれも前年度

を下回っています。収益圧迫の要因は新設住宅着工戸数の減少による販売減、物流費や人件費、資源・原材料価格などの上昇です。特に2025年度後半のアルミニウム地金などの価格上昇への対応が後追いになりました。

また、ROAの低下は営業利益の減少に加えて、YKK全額出資の中間持株会社YKKインベストメントによるパナソ

主要連結財務データ

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (実績)	2026年度 (計画)
売上高(連結)※1	4,463 億円	5,086 億円	5,381 億円	5,616 億円	5,576 億円	6,158 億円
日本	3,886 億円	4,257 億円	4,504 億円	4,607 億円	4,524 億円	4,922 億円
海外※2	797 億円	1,158 億円	1,195 億円	1,347 億円	1,394 億円	1,599 億円
海外比率 ※3	14 %	17 %	18 %	19 %	20 %	21 %
営業利益	173 億円	178 億円	256 億円	180 億円	120 億円	173 億円
営業利益率	3.9 %	3.5 %	4.8 %	3.2 %	2.2%	2.8 %

※1 グループ内の取引については相殺消去しています。 ※2 各地域におけるグループ間取引を含みます。
※3 外部顧客に対する売上高における比率です。

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (実績)
総資産利益率(ROA)	2.7 %	3.5 %	4.0 %	3.2 %	1.0 %
自己資本比率	56.2 %	57.9 %	64.6 %	66.0 %	51.4 %
自己資本利益率(ROE)	4.8 %	6.1 %	6.6 %	4.8 %	1.7 %

PROFILE

代表取締役 副社長

岩淵 公祐

1986年YKK AP入社。1996年から2009年まで米国・中国に勤務し、管理を担当。2009年に帰国後、執行役員 経営企画室長を経て、2016年4月に副社長、同年6月に取締役役に就任し、2026年6月より現職。



ニック ハウジングソリューションズ社(PHS)発行済み株式取得に係るYKKグループ内資金貸借の影響があります。当社を通したYKKからYKKインベストメントへの資金貸与(借入金・貸付金の双方に計上)により当社の総資産が大きく膨らみ、本業の資産効率を示す総資産営業利益率は2%にとどまり、総資産回転率も2024年度の1.15回から0.93回

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
損益状況	経常利益	186 億円	213 億円	283 億円	218 億円	119億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	111 億円	152 億円	188 億円	154 億円	58億円
	包括利益	197 億円	276 億円	487 億円	215 億円	375億円
財政状況	純資産額	2,418 億円	2,660 億円	3,121 億円	3,293 億円	3,627億円
	総資産額	4,265 億円	4,558 億円	4,788 億円	4,947 億円	6,995億円
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	269 億円	323 億円	534 億円	388 億円	306億円
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△198 億円	△228 億円	△441 億円	△398 億円	△1,911億円
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△54 億円	△49 億円	△56 億円	109 億円	1,551億円
	現金及び現金同等物の期末残高	317 億円	376 億円	468 億円	541 億円	529億円
設備投資・研究開発費	設備投資	206 億円	296 億円	444 億円	388 億円	352億円
	サステナビリティ投資※4	—	—	39 億円	28 億円	32億円
	研究開発費	90 億円	93 億円	106 億円	119 億円	122億円

当該数値は公認会計士または監査法人の監査の対象外であり、監査を受けておりませんが、損益状況、財政状況、キャッシュ・フローの連結財務データについては、監査法人によるレビューを受けております。

※4 サステナビリティ投資は当年度発注の金額です。

へ低下しました。さらに、借入金に伴う支払利息の増加が最終利益を圧迫したこともROAの押し下げ要因となりました。今後はPHSとのシナジーを図り、財務体質の改善を進めてまいります。

YKK APは「収益構造の変革」と「技術革新による価値創造」を第7次中期事業方針に掲げ、粗利益率の高いリフォーム・改装分野へのシフトと高断熱化を進めています。2028年度に50%をめざす住宅リフォーム比率は2025年度に39%、同じく37%をめざすビル改装比率は34%に達

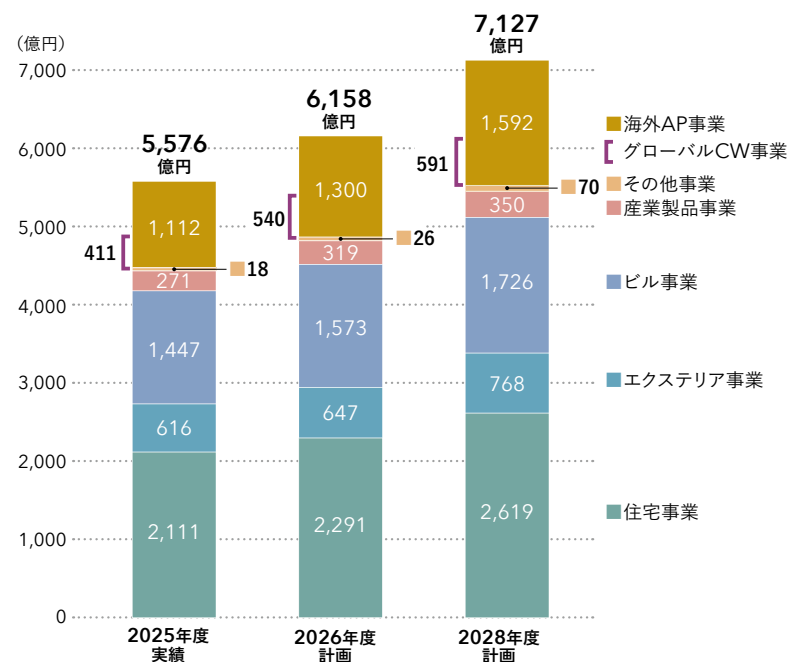
するなど、着実に進展しています。また、商品の素材構成においても高断熱化が進み、住宅向けの樹脂窓の比率は41%、アルミ樹脂複合窓は53%に上昇しました。アルミ窓は2026年度には終息させる見込みです。

海外事業の売上高構成比は20%に上昇しました。中国事業は現地の不動産不況という逆風下でも当社の品質への信頼から前年比約5%増と伸長しています。北米事業は前年並み、資材価格高騰の影響もあり市場が低迷したインドネシアはやや苦戦しています。

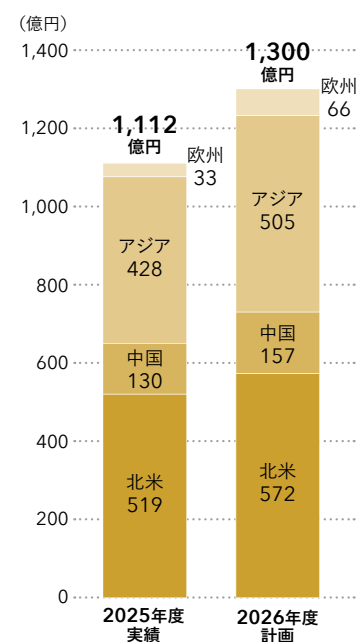
外部環境に目を向けると、2025年度は米国の関税強化措置をはじめとする地政学リスクが世界経済を揺るがしましたが、現地生産を基本とする当社の建材事業への大きな影響はありませんでした。為替影響を受ける一部商品についても、受注時の為替予約により利益を確保できました。また、情勢が不安定化している中東地域はアルミの一大産地ですが、YKKグループはオーストラリアのアルミ製錬会社に出資しています。これにより、必要量の半分を調達できる体制を整えており、調達先の多様化によるリスク管理を徹底しています。

YKK APの事業ポートフォリオ

事業別売上高



海外地域別売上高



高付加価値化の加速と価格改定による適正利益の確保

高付加価値商品の構成比を高めるため、2026年度も引き続きリフォーム・改装分野へのシフトや高断熱化に力を注ぎます。ビル改装では大都市圏の改装専門支社を他地域にも横展開する予定です。ビル改装用のアルミ樹脂複合窓「エピソードNEO-LB[GRAF工法]」に遮音や換気などの仕様を追加し、商品力を強化します。

また、2025年4月に新設した感性工学研究所で人が感じる「心地よさ」を数値化する研究を進め、設計・開発プロセスへの活用を検討しています。全社が一体となり、成長性と業務効率向上を目的に商品体系を整える方針です。

2026年度も市場環境の変化についてお客様にご理解いただきながら価格改定を実施します。カタログ作成が必要な住宅向け商品では価格浸透までにタイムラグが発生するものの、市場のコストと連動した見積提示が可能なビル

や産業用においては、適正な売価と利益水準を確実に維持します。

収益を圧迫している物流費については、配送先の集約や長距離輸送のリードタイムの延長による積載率の向上や、モーダルシフトの推進によって削減を図ります。また、ROAの改善に向け、運転資本の早期回収や手形の廃止を進めています。その結果、売上債権回転日数は90日から87日へと短縮しました。大型ビルの施工遅れや中国新工場の立ち上げなどによって一時的に膨らんでいる在庫は2026年度中には解消される見込みです。今後はPHSとのシナジー効果によってキャッシュを創出し、借入金を返済することを最優先に考えます。同時に、資産効率向上につながる調達や物流体制を構築できるよう、PMIを推進してまいります。

業務フローの再設計とDX推進による
全社の経営効率化

成長投資の中核となるのがデジタル分野です。業務改革本部を設置し、社内から各分野に長けた人材約90名を集め、統合基幹業務システムの刷新に向け、全社プロジェクトとして、業務フローをゼロベースで再設計しています。

まず2025年10月に会計システムとして「SAP S/4HANA」を導入しました。時間はかかりますが、商品開発業務や販売・生産業務も刷新し、会社全体の経営効率を上げていきます。スマートファクトリー化への投資も継続しています。2025年度には48億円を投入し、データを使った安全・品質管理や省人化に取り組んでいます。最終的に基幹システムのデータと製造現場から収集したデータを統合し、ス

マートファクトリーを実現します。

海外事業に関しては、単なる規模拡大ではなく、地域特性に応じた資金投下を行います。北米は商品政策の見直しや供給体制の整備などでブランド力向上を図り、中国は新設したYKK AP江蘇社の新工場への大型投資を回収するステージとして、製造供給力の向上に注力します。インドネシアでは中級市場向け商品のコストダウン、インドでは台風対応で高耐風圧商品の投入などに取り組めます。欧州では、2025年8月に株式取得したドイツの窓・カーテンウォールメーカーであるゾイファート ニクラウス社(SN社)を通して欧州市場を分析し、長期的視点でYKK APが果たし得る役割を抽出します。

適切な投資規律の維持と
持続的成長を支える「人」への資源配分

新規事業はビジネス化し、成長軌道に乗るまで探索と研究が必要です。現在、推進するヘルスケア分野や建材一体型太陽光発電なども探索のフェーズにあります。新規事業開拓部と技術研究本部が連携して継続的に開発を推進し、ビジネスの“卵”を将来の柱となる事業へと成長させることが重要です。既存事業を深化させつつ新規事業を探索する「両利きの経営」を具現化します。

投資判断については、投資委員

会や取締役会での議論を経て決定しています。新規事業は段階的に資源配分を行い、ビジネスとしての成立が見込めた段階で大規模投資へシフトする方針です。中長期的な視野で大規模投資が行えるのは非上場企業の強みですが、今後は探索・研究プロジェクトの継続や中止・撤退を判断するルールも必要です。

また、合理化投資や設備投資は4年を回収の目安としています。M&Aは経営思想、技術力、財務状況などを評価した上で決定します。総資産やキャッシュバランスを考慮した適切な投資を行い、経営の規律を保ちます。

企業は「人」で成り立っています。信用力と技術力を兼ね備えた人材を基盤に当社のパーパスと、YKK精神「善の巡環」を実践するための適切な資源配分を進めてまいります。

2026年度 投資計画 目的:収益力の向上と海外事業の更なる成長

	投資内容	2025年度(実績)	2026年度(計画)
日本	合理化対応	63 億円	50 億円
	増産・新商品対応	23 億円	32 億円
	デジタル関連	48 億円	38 億円
	サステナビリティ関連	31 億円	71 億円
	インフラ・基盤整備 他	32 億円	35 億円
	計	200 億円	226 億円
海外	北米 ビル事業 増産対応等	46 億円	37 億円
	中国 江蘇社新工場	83 億円	6 億円
	台湾 新生産ライン	—	38 億円
	インドネシア 工場再構築等	40 億円	16 億円
	中国蘇州、台湾、合理化投資等	14 億円	20 億円
	計	184 億円	117 億円
合計		385 億円	344 億円

※発注ベース

第7次中期(2025~2028年度) 総投資額1,363億円 (2026年度 総投資額344億円)

コーポレートガバナンス戦略

取締役会議長メッセージ

YKK AP 取締役
取締役会議長
YKK 代表取締役会長

大谷 裕明



取締役候補者の一部変更にかかる経緯と ガバナンス体制強化に向けて

はじめに、2026年5月に公表いたしましたYKK APにおける交際費に関する不適切な経費処理が認められた件につきまして、多くの皆様にご心配とご迷惑をおかけしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

YKKグループでは、YKK精神「善の巡環」のもと、経営理念に「公正」を掲げ、コンプライアンスを重要視してまいりましたが、今回の事態に至ったことを極めて重く受け止めております。

本件は、内部通報をきっかけに発覚し、慎重に調査を重ねた結果、事実が確認されたことから、公正な判断のもと、本対応に至りました。調査結果を踏まえ、必要な是正措置および再発防止策を速やかに講じてまいります。

これまで、YKK APおよびYKKはそれぞれ独立して経営・事業運営を行い、「信じて任せ」という信頼を前提に相互にゆるやかな連携を図ってまいりましたが、YKKグループとしての管理のあり方に課題があったと捉えております。これを受け、グループ全体の経営管理体制の強化に向け、YKKの代表取締役会長である私とその任を担うとともに、YKK APの取締役会議長を兼務する体制といたしました。適切な相互けん制と透明性を備えた新たな管理体制へ移行し、両社において同一人物が取締役会議長を務めることで、ガバナンスの観点から一貫性のある体制を構築してまいります。あわせて、ガバナンス機構の関与を一層強化し、経営トップへのモニタリングを徹底するとともに、グループとしての統

制を強化してまいります。制度のみで不正を完全に防ぐことは難しい面もありますが、役員の経費運用ルールの再確認や監査機能のさらなる強化、取締役会への定期報告などを通して、継続的な監督と透明性の確保を徹底するとともに、「善の巡環」と「公正」という創業からの原点を改めて胸に刻み、社会から真に信頼されるガバナンス体制の確立に向けて、グループ一丸となって取り組んでまいります。

取締役候補者の一部変更にかかる経緯

2026年4月24日

- ・ YKK APおよびYKKは、それぞれの定時株主総会で選任される予定の取締役候補者を公表。

2026年5月22日

- ・ その後、複数の候補者にYKK AP内での交際費に関する不適切な経費処理が認められたため、一部の取締役候補者の変更を発表。これに伴い、YKK APからパナソニック ハウジングソリューションズ社に派遣している一部の取締役候補者についても変更を発表。
- ・ 同日開催のYKK取締役会において、独立した外部有識者のみで構成する特別調査委員会を設置。なお、外部専門家である各委員とYKK APおよびYKKの間には特別な利害関係を有しない。

2026年6月9日

- ・ YKK AP定時株主総会において、5月22日時点の取締役候補者が取締役に選任。

2026年9月

特別調査委員会による調査結果を報告予定

コーポレートガバナンス戦略

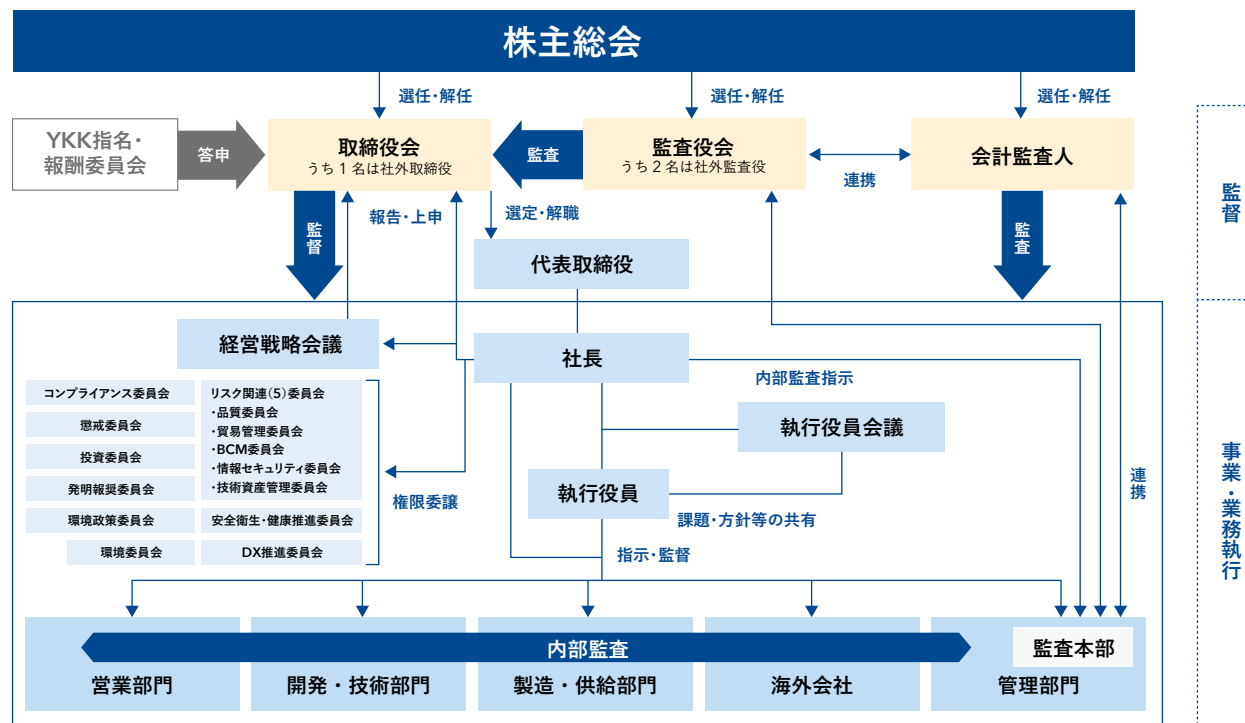
コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方と体制

YKK APは、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」というYKK精神「善の巡環」を基本とし、一貫して「公正」であることを経営活動の基盤としています。こうした考えに

沿って、より一層の企業価値の向上を図ることを目的としたコーポレートガバナンス体制の充実をめざします。経営に関する意思決定および監督機関としての取締役会と、監査機関としての監査役会を基本として、執行役員制度により、事業・業務執行を推進する体制としています。

コーポレートガバナンス体制



YKK APの主な専門委員会

社長から権限を委譲された主な委員会が、取締役会の監督のもと、日々のガバナンスを実装しています。

コンプライアンス・リスクマネジメント領域 ●コンプライアンス委員会 コンプライアンス体制を整備し、遵守の状況・推進活動などを、取締役会・監査役(会)に報告 ●懲戒委員会 就業規則に基づく、懲戒事実の認定および懲戒処分の決定 ●リスク関連(5)委員会 CROのもと、品質、貿易管理、BCM、情報セキュリティ、技術資産管理の5委員会を設置
投資・知財・経営資源配分領域 ●投資委員会 資本コストなどの財務的妥当性を踏まえ、重要な投資案件を審議 ●発明報奨委員会 発明報奨制度を運用し、発明意欲の向上と知的財産の創出を促進
サステナビリティ・安全衛生領域 ●環境政策委員会、環境委員会 環境方針・戦略を策定し、施策の推進と進捗管理を実施 ●安全衛生・健康推進委員会 国内外の労働災害撲滅と従業員の心身の健康維持・増進を推進
DX領域 ●DX推進委員会 全社DX方針を策定し、DXの推進と統制を実施

主な委員会の詳細はサステナビリティデータブックで紹介しています。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/governance/#section01-02>

コーポレートガバナンス戦略

取締役と監査役(2026年9月時点)

取締役



監査役



取締役会・監査役会の開催状況、役員の経歴・出席回数は、サステナビリティデータブックで紹介しています。

<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/governance/#section01-03>

スキル・マトリックス

区分	氏名	企業経営	グローバル	専門分野				
				営業・マーケティング	製造・技術	財務・会計	組織・人事	法務・コンプライアンス
取締役	魚津 彰	●	●	●				
	岩瀬 公祐		●			●	●	●
	大谷 裕明	●	●	●			●	
	松谷 和男			●	●		●	
	水上 修一				●			
	本田 聡		●			●	●	
	山田 昌司	●			●		●	
	辰巳 丈治			●				
	藤川 昭郎				●		●	
	井上 智子(社外)					●	●	●
監査役	八馬 史尚(社外)	●	●	●			●	
	大谷 渡			●	●	●	●	●
	足立 利次					●	●	
	関口 美奈(社外)		●	●		●	●	

上記は各人の有するすべての専門性・知見・経験を表すものではありません。

YKK指名・報酬委員会

YKKグループでは、取締役、監査役、執行役員、専門役員の選解任や報酬などに関する審議を行う諮問機関として、YKKに指名・報酬委員会を設置しています。同委員会はYKK社外取締役2名を含む5名で構成され、審議内容をYKK取締役会およびYKK AP取締役会に答申しています。



CHAPTER 02

価値創造と 重点施策

- 21 価値創造の歴史
- 23 価値創造プロセス
- 25 マテリアリティに基づく取り組み

特集1 「森林経営」を受け継ぐ人材戦略

27 人的資本戦略

特集2 知・技・共創で築く競争優位性

32 製造資本戦略 / 37 社会・関係資本戦略 / 39 知的資本戦略

特集3 未来と信頼を守る経営基盤

43 リスクマネジメント戦略 / 46 コンプライアンス戦略

47 環境経営戦略

価値創造の歴史

私たちは、1959年にファスナー製造で身につけたアルミ素材に対する知見を生かして事業を始めました。以来、時代ごとにお客様のニーズに応え、また、新しい価値を提供する商品を開発・供給し続けています。

HISTORY / MILESTONES

1957年～1989年 建材事業を開始



1959年に設置した
アルミ押出機

YKK APの前身の吉田商事は1957年、吉田工業(現YKK)の製造したファスナーの輸出・営業部門として設立されました。その後、1959年に建材事業を開始し、1966年には住宅用アルミサッシ「ハイサッシ」を発売するなど、商品展開を広げていきました。

1959 アルミ溶解および
アルミ押出の操業を開始

1960 テーブルエッジなど
アルミ型材の生産・販売を開始

1963 アルミ建具の生産・販売を開始

1976 海外初の事業会社
YKKインダストリーズ・
シンガポール社
(現 YKK AP FACADE
シンガポール社)を設立

1982 樹脂サッシの生産・販売を開始

1986 海外初の一貫生産工場
YKKアルミコ・インドネシア社
(現 YKK APインドネシア社)を設立

1990年～2004年 YKK APの創業



1990年5月、初代社長 吉田忠裕
(現 相談役)の社長就任会見

1990年、吉田商事を母体にYKKグループの建材事業の中核会社として、YKKアーキテクチュラルプロダクツ株式会社(略称 YKK AP)を設立。その後、2003年にYKKグループにおける建材事業を完全一本化し、企業体制を構築しました。

1990 YKKアーキテクチュラル
プロダクツ株式会社に商号を変更
ビル用システムサッシ
「エクシマ」の販売を開始

2002 YKK AP株式会社に商号を変更

2003 YKK株式会社の
建材製造事業本部を統合、
YKKグループの
建材事業を完全一体化
非居住用途向けビル用システムサッシ
「SYSTEMA」シリーズの販売を開始

2005年～2010年 窓メーカーへ進化



2009年に発売した
「APW 330」

「サッシメーカーから窓メーカーへの転換」を掲げ、完成品としての「窓」を供給する窓メーカーとして舵を切り、窓事業ブランド「APW」を発表。2009年には樹脂窓「APW 330」を発売しました。海外でのファサード事業も本格化させました。

2005 住宅用窓の複層ガラス化を宣言

2006 窓事業ブランド
「APW」シリーズの販売を開始

2007 「価値検証センター」を開設

2008 YKK AP FACADE社を設立

2009 樹脂窓「APW 330」の販売を開始

2011年～2022年 メーカーに徹する



2011年に操業を開始した
埼玉窓工場

「メーカーに徹する」という方針を掲げ、樹脂窓をはじめとする窓事業を推進。窓工場の操業を開始した他、エクステリアやリフォーム商品の拡充、ビル事業のエンジニアリング力強化を図り、市場シェアを拡大していきました。

2011 埼玉窓工場の操業を開始

2012 スマートドア「ヴェナート」の
販売を開始

2014 エクステリア商品シリーズ
「ルシアス」の販売を開始

2016 「YKK AP R&Dセンター」を開設

2020 海外AP事業を再編し、
海外関係会社の資本関係と
事業運営をYKK APに一元化

2021 YKK工機技術本部の部門を
一部移管し、
「工機技術部」を設置

2023年～ 世界のリーディングカンパニーとなるために



2026年度、
パナソニック ハウジングソリューションズ社
との戦略的パートナーシップを開始

2030年に向け「Architectural Productsの進化で、世界のリーディングカンパニーへ」を掲げました。新たな顧客価値の提供に向け、2024年に高断熱・高意匠な木製窓の販売を開始し、YKK APヘルスケア社を設立。また建材一体型太陽光発電の開発な

ども開始しました。

2025年にはYKK AP LANDSCAPE社を設立し、YKK APならではのモノづくりを生かした都市緑化事業でマーケットリーダーをめざします。

海外では欧州市場への本格参入に向け、YKK APヨーロッパ社を設立。ドイツの木/アルミ製窓・カーテンウォールメーカーであるゾイファート ニクラウス社(SN社)の全株式を取得し、事業基盤を築きました。

2026年度からはパナソニック ハウジングソリューションズ社とともに、総合建材・住設メーカーとして新たな体制がスタート。両社の強みを結集した総合提案を通して、お客様の暮らしの価値向上に貢献していきます。

2023 タイのカーテンウォールメーカー YHSインターナショナル社
およびその製造会社であるサイアムメタル社の発行済み株式を取得

2024 YKK APヘルスケア社を設立

2025 YKK AP LANDSCAPE社を設立

YKK APヨーロッパ社を設立
ドイツの木/アルミ製窓・カーテンウォールメーカー
ゾイファート ニクラウス社の発行済み全株式を取得

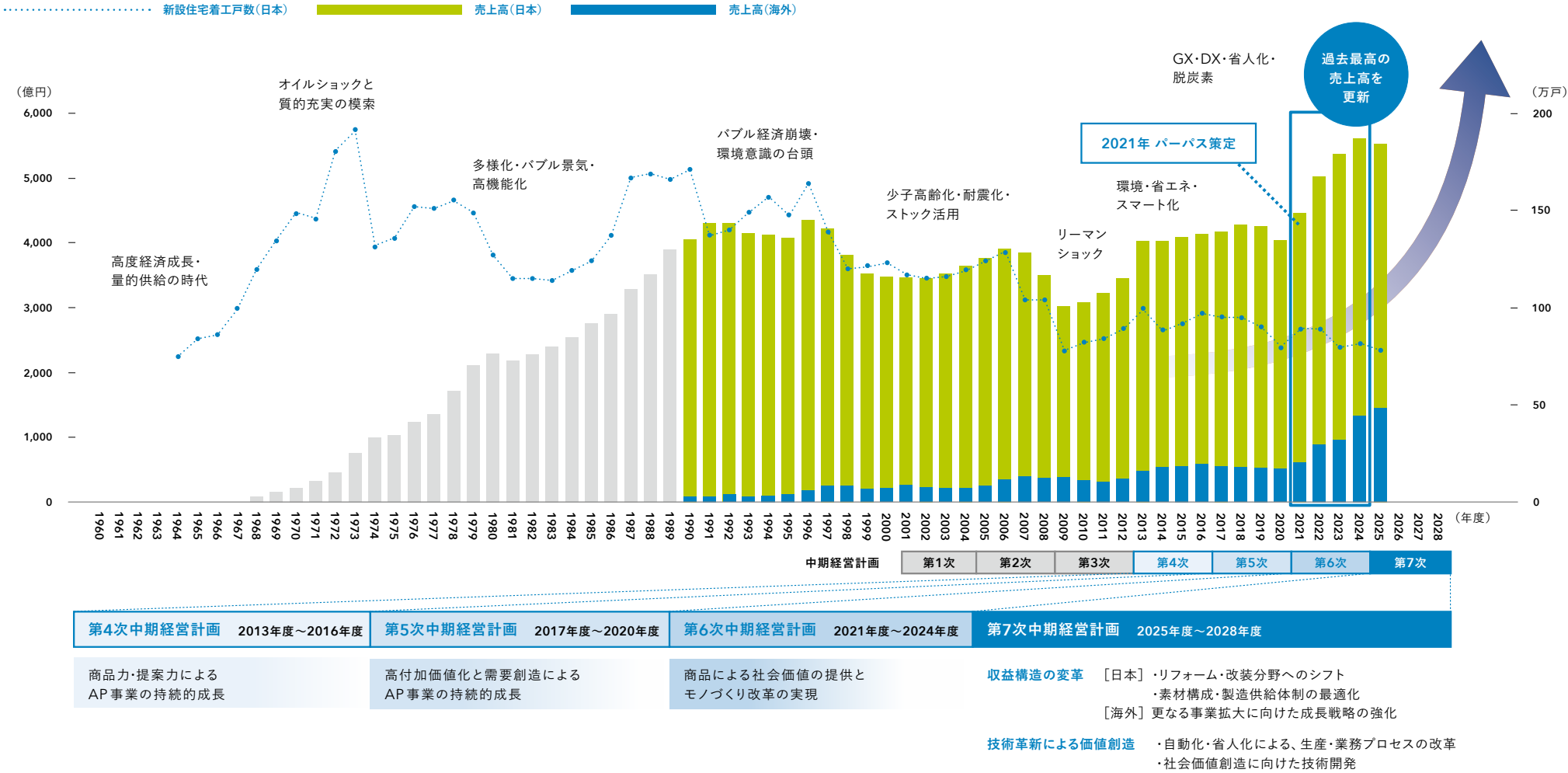
2026 パナソニック ハウジングソリューションズ社との
戦略的パートナーシップを開始

市場動向の推移と事業構築の歩み

建材事業開始以来、高度経済成長期を経て、新設住宅着工戸数(日本)の減少、バブル経済の崩壊、リーマンショックなど、幾多の困難に直面してきました。そうした状況下でも、戦略的な方針転換による事業拡大、積極的な海外展開を推進することで、新設住宅着工戸数に依存しない、強固な事業基盤を築いてきました。

HISTORY / MILESTONES

売上高と新設住宅着工戸数(日本)の推移



価値創造プロセス

高度に統合された生産・販売体制、理念を行動に落とし込める人材、多様なプロセスを支える仕組みなどが相互に結び付くことで、単なる部材メーカーを超えて価値を創出できる企業としての独自性を発揮しています。





各プロセスの具体的な強みと仕組み

「善の巡環」の理念に基づく 企業文化と人材力

YKK APの根幹にあるYKK精神「善の巡環」の理念が、製造・開発・営業・施工といった部門すべてに共有されており、社員のロイヤリティと顧客満足度の向上につながっています。

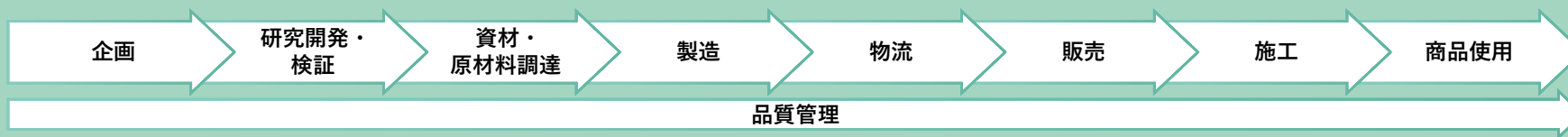
価値観の共有

一貫したモノづくり体制が生み出す品質と信頼

YKK APは、商品の企画・開発から資材調達、製造、物流、販売、施工、商品使用まで、すべての工程を自社で担う一貫生産体制を構築しています。この垂直統合型モデルにより、高品質かつ安定した供給を実現し、性能・意匠・価格で総合的に優れた商品提供が可能となっています。

高品質かつ
安定した供給

性能・意匠・価格で
優れた商品の提供



模倣困難性の高さ

多様なプロセスを支える仕組み

事業の歴史を通してバリューチェーン上の各プロセスを支える仕組みを培ってきました。これが競争優位を生み出しています。

顧客起点の 研究・開発力	調達とサプライチェーン の強さ	製造・物流の 効率化と環境配慮	施工支援と 現場対応力	顧客に寄り添う 営業・販売体制
顧客の声を 素早く商品設計に反映	グローバル調達網による 安定供給とコスト競争力	内製化・省人化・自動化 された生産ライン	現場作業負担を 軽減する商品設計	性能・機能を体感できる 施設等による 顧客価値の見える化
世界の各地域の見える化、 ニーズに応じた商品開発	品質管理の徹底による 部材の安定した品質	AI需要予測による 安定供給と納期厳守	治具や施工ロボットの 開発	断熱性能やエネルギー効率 の重要性を顧客に訴求
生活者、実環境、技術解析 による厳しい検証体制		物流効率化、モーダルシフト によるCO ₂ 排出削減	施工研修による 技能者育成	

マテリアリティに基づく取り組み

マテリアリティの特定と見直し

第7次中期経営計画の開始に合わせ、2025年2月にマテリアリティ(重要課題)の見直しを行いました。マテリアリティ候補の内容と特定プロセスの妥当性については、外部専門家の意見もいただいています。

はじめに以下の4つの視点で課題を抽出し、「ステークホルダーにとっての重要性」と「事業の影響度」の2つの評価軸で、マテリアリティ候補として分析し、絞り込みを行いました。さらに、取締役へのヒアリングにより統合を行い、経営会議での議論と取締役会への報告により特定しました。

4つの視点 ◎ 第7次中期経営計画・事業方針との整合性確認

◎ 社員意識調査(エンゲージメント調査)

◎ 取引先各社のマテリアリティ

◎ グローバルリスク報告書、SASB、SDGs

マテリアリティの特定プロセスの詳細はサステナビリティデータブックで紹介しています。

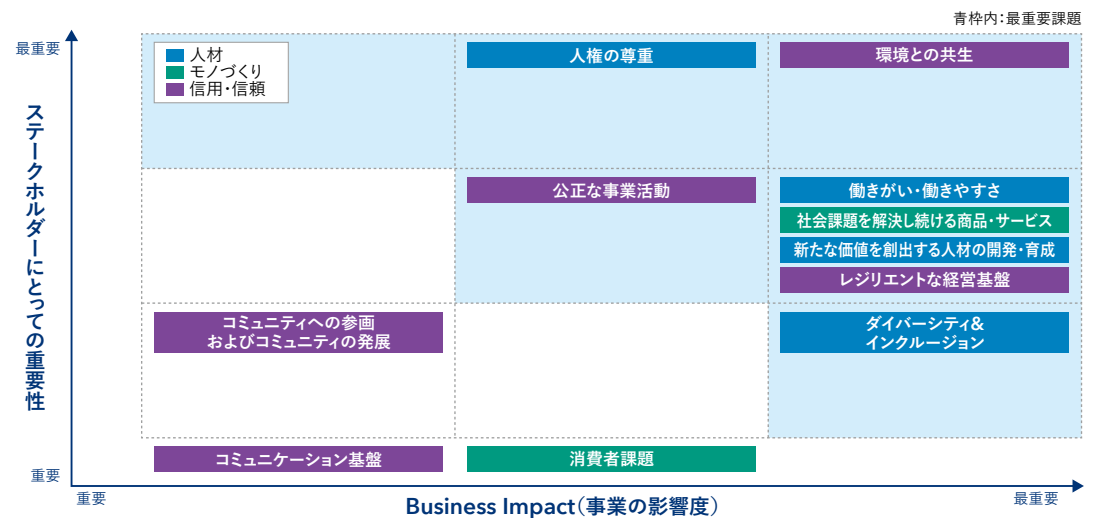
<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/basic-information/#section03-04>

マテリアリティとその選定理由・課題認識

3つの要素「人材」「モノづくり」「信用・信頼」を軸として、8つのマテリアリティを選定しています。

持続的成長を支える 「人材」	ダイバーシティ&インクルージョン	【選定理由・課題認識】 当社は、持続的成長の源泉を「人」と位置付けています。外部環境が大きく変化する中でも、人権尊重はもとより、社員一人ひとりが自律的に学び、挑戦し、多様な価値観を尊重し合うことが、新たな価値創出と競争力の基盤となります。一方で、人材の獲得・育成・定着や、心理的安全性と働きがいの両立などの課題も認識しており、安全・健康・働きがいを高め、エンゲージメント向上につなげることが重要との認識からマテリアリティに位置付けています。
	働きがい・働きやすさ	
	新たな価値を創出する人材の開発・育成	
	人権の尊重	
商品による社会課題解決と 競争力の源泉となる 「モノづくり」	社会課題を解決し続ける商品・サービス	【選定理由・課題認識】 当社は商品・サービスを通して地球温暖化や健康格差、激甚化する自然災害などさまざまな社会課題の解決に貢献しています。省エネルギーや脱炭素、防災・減災、少子高齢化対応など、事業に直結する課題が高度化する中、開発・生産・施工・品質保証・メンテナンスまでの一貫性と、継続的な技術革新は不可欠です。一方で、グローバルでの競争激化や品質・納期・コストの同時達成などの課題も認識しており、社会価値と経済価値を両立する基盤としてマテリアリティに位置付けています。
社会的責任を果たすための 「信用・信頼」	公正な事業活動	【選定理由・課題認識】 当社は、ステークホルダーからの信用・信頼を最も重要な資産と位置付けています。法令遵守はもとより、高い倫理観に基づく行動、品質・安全性の確保、公正な取引、適切な情報開示や個人情報・サイバーセキュリティ管理は、事業継続の前提条件です。また、気候変動を含む環境課題への対応強化や、サプライチェーン全体でのリスク管理の強化も課題であり、長期的なレジリエンスとレピュテーション向上の観点からマテリアリティに位置付けています。
	レジリエントな経営基盤	
	環境との共生	

YKK APマテリアリティ・マップ



第7次中期経営計画におけるマテリアリティの目標と推進部門

社長をトップとするサステナビリティ全体会議を中心に、各マテリアリティに推進部門を設けて取り組みを強化しています。

対象範囲

◇1:YKK AP単体

◇2:YKK APグループ(日本)

◇3:YKK APグループ(日本+海外)

	マテリアリティ	指標	2025年度		2028年度	推進部門	2025年度の振り返り
			目標	実績	目標		
人材	ダイバーシティ&インクルージョン	女性管理職人数 ^{◇1}	－	158名	200名以上	人事戦略本部	管理職への昇進意欲の向上や、部長職へのサクセッション・プランの構築が課題であり、キャリアアッププログラムやメンター制度の充実を図っています。
	働きがい・働きやすさ	育児休業取得率(男性) ^{◇1}	70%以上	74%	75%以上	働き方改革委員会	「取得したいが取得できない」要因の解消に向け、上司の理解向上を図る「男性管理職の妊婦体験」や、啓発パンフレットの掲示を実施しています。
		従業員エンゲージメント ^{◇1}	52%	57%	59%		調査結果を分析し、全社・各部門に応じた対応を行っています(開発部門では、開発テーマ調整会議を通した設計検討・創造期間の確保など)。
		プレゼンティーズム ^{◇1} * WHO-HPQの絶対的プレゼンティーズム	64点	64点	67点		働き方の多様化や職場環境改善による心理的安全性が高まり、目標を達成しました。今後は健康診断で見られる有所見者割合の増加に対応していきます。
	新たな価値を創出する人材の開発・育成	キャリア目標の実現性 ^{◇1} * キャリア上の目標を達成できると感じている社員の割合	47%	50%	53%	CHRO 人事戦略本部	2025年10月に、「AP Career NAVI」を始動するなど、キャリア自律支援のための各施策を行った結果、下期エンゲージメント調査で目標を達成しました。
		公的資格奨励金対象資格取得件数 ^{◇1}	1,525件	1,558件	1,580件		制度周知や自己啓発促進により目標を達成。中期目標でも達成を見込みます。
		次世代リーダー育成プログラム ^{◇1}					2025年度に次世代経営者開発プログラム「PRIME」を開始した他、2026年度には次々世代が対象の「EDGE」を開始予定であり、「プログラム参加者数」の中期目標は達成する見込みです。
		参加者数 * かつこ内は累計参加者数	9(222)名	22(235)名	24(305)名		
	役員登用数(累計)	43名	41名	49名			
	人権の尊重	「ビジネスと人権」研修受講率 ^{◇2}	83%	90%	95%	コンプライアンス委員会 人権WG	2028年度の受講率目標95%に向けた受講のしやすさの改善に加え、人権リスク評価や対策の実効性向上に向けた有識者評価を実施し、手法の改善を行います。
サプライチェーンにおける人権リスクアセスメント実施社数 ^{※1}		120社 ^{◇2}	123社 ^{◇2}	180社 ^{◇3}	変化する国際規範・業界基準に合わせた内容の見直しを実施し、人権リスク分析の精度向上を行いました。アセスメントは123社に対して実施しました。		
モノづくり	社会課題を解決し続ける商品・サービス	高断熱窓化率(戸建住宅向け) ^{◇2} * 販売窓数ベース	95%	94%	100%	サステナビリティ戦略部 各本部・事業部	高断熱化100%に向けた商品体系整備、および、アルミ窓の販売終息に向けた、複合窓・樹脂窓・木製窓へのランクアップ提案活動を進めています。
		高断熱窓化率(ビル向け) ^{◇2} * 受注窓数ベース	10%	10%	25%	改装・新築の両分野で、集合住宅向け商品ラインアップと仕様拡充を進める他、新省エネ基準を見据えた提案強化などに取り組んでいます。	
信用・信頼	公正な事業活動	経営理念浸透活動(語らい会参加率) ^{◇1}	92%	98%	99%	コンプライアンス委員会	内部統制の再構築に向けて、規程整備・ガバナンス体制の強化を行いました。また、経営理念浸透、対話重視の組織風土醸成のため、2025年度も「語らい会」を実施し、パーパスを業務や行動に結び付ける機会を設けました。
	レジリエントな経営基盤	リスク関連教育受講率 ^{◇2}	90%	93%	95%	CRO リスク関連(5)委員会	重要リスクの対応として、リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制の構築に加え、国内外関係会社向けにモニタリングを実施し、課題に対する改善活動を支援しました。リスク関連教育では「実効性を確認する評価軸・方法」と「効率的に高受講率を維持する教育ツール」を選定しました。BCPでは、国内関係会社への訪問支援、グループ入り直後の関係会社は簡易版BCP整備を行いました。セキュリティ対策では、EDR(Endpoint Detection and Response)整備を行いました。
		BCP策定拠点数 ^{◇3}	68拠点	67拠点	69拠点		
		重大品質・PL事故件数 ^{◇3}	0件	0件	0件		
		重大サイバーインシデント件数 ^{◇3}	0件	0件	0件		
		重大法令違反件数(リスク関連(5)委員会領域) ^{◇3 ※2}	0件	0件	0件		
	環境との共生	スコープ1+2(2013年度比削減率) ^{◇3}	43%	44%	65%	環境政策委員会	スコープ1+2およびスコープ3ともに目標を達成しました。商品使用時CO ₂ 削減貢献量については、2025年度は樹脂窓や内窓の販売目標が未達成でしたが、2026年度も高断熱窓化の促進と断熱リフォーム商品の拡販を継続します。リサイクルアルミ使用比率は前年より3ポイント上昇の59%となりました。引き続き市中リサイクル材活用技術の開発・導入を推進します。
		スコープ3(2013年度比削減率) ^{◇3 ※3}	21%	30%	32%		
商品使用時のCO ₂ 削減貢献量(単位:千t-CO ₂ ・30年) ^{◇3 ※4}		1,211	1,084	1,284			
リサイクルアルミ使用比率 ^{◇2}		60%	59%	71%			

※1:大口取引先および特に重要な材料・部品を取り扱う取引先を対象に実施

※2:品質、貿易、情報セキュリティ、技術資産に関する委員会領域における外国為替及び外国貿易法、不正競争防止法、個人情報保護法など

※3:スコープ3はカテゴリ1のアルミ実績をベースにした推定実績

※4:〈比較対象〉日本、中国:2013年度／米国:2020年ジョージア州エネルギーコード

マテリアリティの推進体制の詳細はサステナビリティデータブックで紹介しています。

<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/basic-information/#section03-06>

表の全項目および詳細はサステナビリティデータブックで紹介しています。

<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/basic-information/#section03-05>

CHROメッセージ

「森林経営」をさらに強固にする施策を推進

SUMMARY

- ・新人事戦略「Architect HR」で管理型から自律型へ転換し、社員が自らキャリアを描き挑戦する組織をめざす。
- ・人事体制を整備し、HRBP(人事ビジネスパートナー)によるKHI(Key Human Indicators)を軸に浸透と風土変革を図る。
- ・重要課題である経営層・次世代経営者育成のため、それぞれの選抜型プログラムを整備・実践する。

PROFILE

専務執行役員
CHRO(最高人事責任者)(兼)人事戦略本部長

西田 政之

1987年に金融分野でキャリア開始。米国社費留学後、投資業務を経て人事・経営分野へ転身。人事コンサルティング会社でCOOを務めた後、複数社でCHROを歴任。2025年6月より現職。

「善の巡環」に基づく誠実さが強み
変革に向けた意識の向上

私は金融界から転身し、いくつかの企業で人事戦略の策定と実行に取り組んできました。2025年6月にCHRO(最高人事責任者)に着任して、初めに取り組んだのが、社員との1on1です。国内・海外拠点を訪問し、2026年3月時点で500名以上の社員と対話を重ねてきました。

そこで実感したのは、当社の社員が持つ誠実さや責任感の強さ、そしてモノづくりに対する深い誇りです。これらは、当社の根底にあるYKK精神「善の巡環」、つまり「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という理念が、一人ひとりの価値観として深く浸透している証でもあります。



YKK APヨーロッパ社での
1on1の様子

一方で、誠実さや調和を重んじる姿勢が、時に失敗を恐れる慎重さや個別の最適化を優先する内向きの文化につながってしまうという課題も抱えています。確実性を重視するあまり、大胆な挑戦が生まれにくいという、私たちが乗り越えるべき壁には、経営層のみならず、多くの社員が気付いています。対話の中で「現状を打破したい」「もっと変わらなければ」という変革への強い意志に触れ、当社は今、まさに進化の時を迎えていると確信しました。

「森林経営」をさらに前進するために
連携し合うことで強固な組織へ

YKKグループは「森林経営」を推進しています。社員は木、会社は森林であり、社員それぞれが個性を活かして成長することで、会社も強く大きく育つという考えです。この理念のもと、木々は各部署で大きく成長しています。

私たちが次にめざすのは、この森をさらに豊かで強靱な生態系へと進化させることです。豊かな森の地下では、木の根と根が菌糸のネットワークを介してつながり、養分や情報を分け合っています。組織も同様に、部門の垣根を越えた対話や信頼、学び合いという“見えない関係性”があるこ

とで、さらに強い組織力を発揮します。

そして、そのような関係性を育み、木の成長を最大限に引き出す豊かな土壌とは、管理によって統制する組織ではなく、理念や目的を共有しながら、現場から自律的に秩序や挑戦が生まれていく“自己組織化型”の組織です。

新人事戦略「Architect HR」を策定
誰もが自律的に学び成長する場を整備

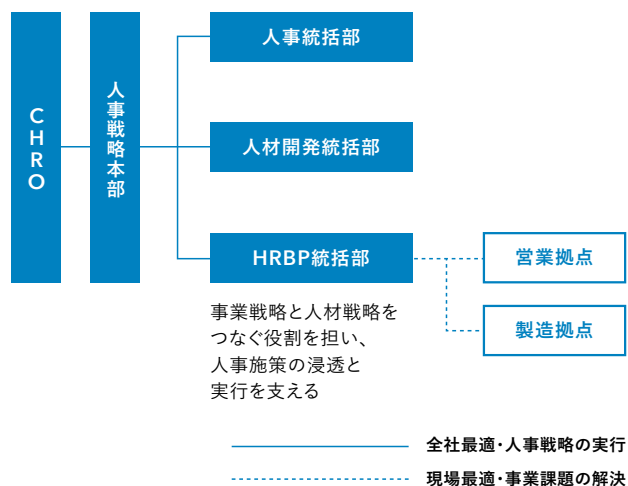
「森林経営」をさらに根付かせ、社員一人ひとりが自律的にキャリアを設計し、挑戦できる環境を整えるため、2025年10月に新人事戦略「Architect HR」を発表しました。「Architect HR」は、人事制度そのものではなく、“社員一人ひとりが自らのキャリアと成長を設計できる組織をどうつくるか”という組織設計の思想です。「基盤」「構造」「素材」「接続」「透明性」の5つの柱を通して、これまでの管理・統制型から、社員が主役となる自律型への進化を後押しします。

「基盤」とは「善の巡環」「森林経営」の理念のことです。これらの浸透をさらに推し進めて精神的基盤を盤石にし、その上に、キャリアを自分で設計できる人材が縦横に交流す

る「構造」を確立します。さらにスキル強化のための学習やリーダー育成研修など「素材(人材)」を磨く機会を提供し、内向き文化を打破するための社内外との「接続」の強化に取り組み、また、「透明性(Transparency)」の観点から、評価や異動、意思決定の背景やプロセスをできる限り可視化することで、納得感と信頼を高め、社員が安心して挑戦できる環境づくりを進めます。

これら5つの柱に基づく施策とマテリアリティの課題が1対1で対応するわけではありません。「Architect HR」のもと、育成、キャリア支援、環境整備などの多様な施策が有機的に連動するエコシステムを構築することで、マテリアリティの達成をめざします。

人事戦略本部組織図



変革を現場へ実装

新指標「KHI」で組織の“兆し”を捉える

この「Architect HR」を着実に進める組織が、「人事戦略本部」です。2026年1月に発足したCHRO直轄の部署で、全社横断で人材の最適化、育成、人事施策の浸透などを担い、「人事統括部」「人材開発統括部」「HRBP統括部」で構成しています。このうちHRBP統括部は、各事業所や拠点に配置したHRBP(人事ビジネスパートナー)を統括する役割を担います。各HRBPは経営戦略と人材戦略の接続点として現場の状況に即した「Architect HR」の施策を実装していきます。

2026年2月には「Architect HR」の成果を測る指標とし

て、「KHI(Key Human Indicators)」を導入しました。取り組みの進捗度合いを確認するKPIに対し、KHIはいわば組織の“兆し”や“空気の変化”を捉える指標で、HRBPおよび現場の人事担当者が1on1などを通して測ります。

見えない空気を捉えるには、測る人の感性や経験が大事です。そこで現在、私はHRBPや人事担当者と対話を重ね、この新しい指標を現場でどう生かしていくか、ともに探求しています。日々の対話と実践を繰り返すことで、変化の“兆し”を捉える感性を組織全体で磨いていきたいと考えています。

「Architect HR」は、まだ歩み始めたばかりです。2026年度は、まずHRBPの導入と機能の向上を図り、「善の巡環」を体現し続ける組織へと進化できるよう、スピード感をもって取り組んでいきます。

新指標「KHI」の判断ポイント

KHI	見たいこと	評価の目安
① 組織対話の質	事業・現場と腹を割った対話が成立しているか	事業責任者との対話が制度運用の議論にとどまらず、事業・組織の構造課題や将来像まで議論されているか
② 人的意思決定の質	人に関わる重要意思決定が適切になされているか	配置・任用・後継者選定などの重要意思決定において、多面的な観点から十分な議論が行われるようになっているか
③ 現場自律度	「人事がやる」から「現場が考える」への変化	現場マネジメント層自らが人材や組織に関する議論・課題解決を主導する場面が増えているか
④ 摩擦の健全度	違和感や対立が建設的に扱われているか	違和感や異論が抑圧されず、組織改善につながる健全な議論として表出されているか
⑤ 翻訳・編集価値	思想・制度が現場言語になっているか	理念や人事施策が現場独自の言葉に翻訳され、自律的に活用されているか
⑥ 人材循環兆候	人と役割が動き始めているか	社員本人を起点としたキャリア対話、異動希望、越境挑戦などが増えているか
⑦ 信頼文化の醸成	組織の中に信頼が蓄積されているか	難しい課題や不確実な状況においても、関係者同士が率直に相談し合い、早い段階で課題共有が行われるようになっているか

半期に一度、上記を基準に、数値ではなく、ナラティブに、かつ、ヒートマップで経営に報告

モノづくりの精神を応用した新人事戦略「Architect HR」の狙いと概要

「Architect HR」は人事制度の枠組みを超えた“組織の設計図”です。

モノづくりの精神と建築の設計思想を応用し、社員が自らのキャリアを描き、自律的に成長できる環境の構築をめざします。

今後は以下の5つの基本施策のもと、従来の強みを活かした多角的な人事施策を展開します。

「Architect HR」の5つの基本施策

① Foundation(基盤) — 強固な土台を築く	② Framework(構造) — 柔軟で適応可能な組織設計	③ Materials(素材) — 人材育成とスキル強化	④ Connections(接続) — 社内外のエコシステムを構築	⑤ Transparency(透明性) — 公正・公平な組織文化
理念・基準・共通基盤をそろえ、迷いなく判断できる組織の土台をつくります	環境変化に合わせて組織の形を組み替えられる体制を整えます	学びと経験への投資で社員のスキルを伸ばし、組織の力を高めます	窓が内と外をつなぐように、社内外の知見と人材をつなぎ、新しい価値を生み出します	ガラスの透明性が快適さと信頼を生むように、納得感のある仕組みでエンゲージメントを高めます
「善の巡環」の浸透 「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という理念を、人事施策や日々の意思決定に組み込み、社員一人ひとりの行動の基盤とする 共通する人材観・判断基準の明確化 YKK APらしい価値観や行動基準を整理・共有し、組織全体で一貫した人材マネジメントと自律的な挑戦を支える土台を構築する グローバルHR基盤の整備 国内外で共通する人材情報基盤やマネジメントの考え方を整備し、グローバルで一貫性のある人材マネジメントを推進する	ジョブ&スキル視点の導入 従来の職能型の強みを生かしつつ、職務やスキルの視点を取り入れた評価・配置・育成へ進化させ、社員一人ひとりの成長と活躍の可能性を広げる 「破壊と創造」による組織再構築 固定化した役割や部門の壁を越え、開発・製造・営業などが柔軟につながる体制を整え、新たな価値創造や挑戦が生まれる組織への進化を促進する 「フレームレス・キャリア」の推進 必要なスキルや経験、成長の道筋を可視化しつつ、事業部や職種を越えた挑戦機会を広げ、社員一人ひとりが自律的にキャリアを設計できる環境を整備する	「APアカデミア」 学習機会を強化し、技術・営業・経営人材を育成する データ駆動のタレントマネジメント AI等を活用し、最適配置・スキルマッチングを高度化する 次世代リーダー育成 グローバル人材を発掘・登用・育成まで一貫して推進する	オープンイノベーションHR 他社との協業事業や産学連携を強化し、新しい知見を取り込む リファラル採用／アルムナイ 外部の知見とYKK APの価値観を理解する人材とのネットワークを強化する 地域社会との連携 環境・サステナビリティ関連の共創を通し、社員の社会貢献意識を育む	評価の透明性向上 360度フィードバックやデータ活用で客観性を高める 情報のオープン化 経営方針・施策を適切に開示し、社員の理解と納得を促す 意思決定プロセスの可視化 異動・昇進等の基準とプロセスを明確化し、社内の納得感と信頼感を醸成する

「Architect HR」で加速する社員の自律と挑戦

キャリア共創プログラム「AP Career NAVI」

社員一人ひとりの「やってみたい」という想いを会社の成長機会とつなぐ、キャリア共創プログラム「AP Career NAVI」を2025年度に導入しました。コースや役割の希望を表明する「キャリアプラン申告」に加え、自身のなりたい姿や働く上での価値観を任意で示す「キャリア情報」をタレントマネジメントシステムに登録することで、社内プロジェクトや異動、育成機会とのマッチングが可能になります。

2026年3月時点で「キャリア情報」の登録率は52%に達しました。実際の成果として、登録情報をもとに、語学力や海外業務への志向を確認し、海外研究機関とのプロジェクトへのメンバー起用(アサイン)を実現しています。さらに任意型のセミナーや研修においても、個々のキャリア希望に沿った個別案内を行い、スキル向上の的確な支援につなげています。

グローバル研修・海外トレーニー制度

2026年3月時点において、海外関係会社24社中14社で現地責任者の登用が進む一方で、多くのマネジメントポジションは日本からの出向員が担っており、グローバル人材の育成が課題となっています。この解決に向け、日本の若手社員を対象とした「グローバル研修」では、技術・管理者研修や異文化コミュニケーションなどを通して事業理解を深め、国内外で活躍できる広い視野を養っています。

また、30歳未満の若手社員を半年～1年間海外拠点へ派遣する「海外トレーニー制度」も展開しています。現地での研修プログラムを通し、国際感覚や異文化コミュニケーション能力を高め、将来の海外事業を担う人材の育成に努めています。



ボールカ社で海外トレーニー中の岡本大輝さんとボールカ社の社員たち。社内イベントにて

選抜型経営者開発プログラム「PRIME」「EDGE」

将来の経営を担う人材を計画的に育成するため、「選抜型経営者開発プログラム」を2025年度から開始しました。次世代の経営を担う人材を対象としたプログラム「PRIME」は、“器あるリーダー”の育成をめざし、2026年1月から12月まで全10回にわたり実施しています。経営戦略や財務戦略、マーケティングなどの経営分野から哲学思想まで、多様なテーマで多角的な学びの機会を提供します。またCHROとの1on1ミーティングや役員とのメンター面談を通して、経営層の視座を養います。

さらに30代前半の若手社員を対象としたプログラム「EDGE」は、2026年秋に開始予定です。1年間のプログラムを通して、他社のリーダーとの異業種交流や、論理にとどまらず、構想力で未来を描く思考トレーニングを鍛えるカリキュラムなどを予定しています。

新しい学びのプラットフォーム「APアカデメイア」

社員が主体的にキャリアを築き“自ら学ぶ”姿勢を支援する場として、2025年度に「APアカデメイア」を開始しました。「楽しく学ぶ」をコンセプトにした実践的な学びを提供する「マナビバ!」では、リベラルアーツから実務スキルまで幅広いテーマを用意しています。2025年度は資料作成やリーダー論をテーマにオンラインセミナーを開催し、合計608名が参加。平均満足度95%と高評価を得ました。今後はリーダーシップや1on1、英語力、組織での新しい働き方などにもテーマを広げ、既存の教育制度とも連動させながら、社員の自律的なキャリア形成を継続的に後押しします。



2026年3月の「マナビバ!」の様子

多様な人材の活躍による成長の原動力

女性のキャリア支援と管理職登用

部長相当職以上の女性を着実に育成・輩出するため、従来のスポンサーシップ制度を刷新し、「マドキャリア(AP Womanキャリアアッププログラム)」の上位プログラムとして、2025年度から「マドキャリア・プレミアム」を開始しました。役員がタフアサインメント(挑戦的な課題)を与え、コーチングを通して対象者に寄り添いながら、個々の成長を力強く支援しています。

こうした育成プログラムを通し、女性管理職人数を2025年度実績の158名から、2028年には200名以上へと引き上げる目標を掲げています[※]。多様な人材が活躍できる組織基盤を構築し、リーダーシップの多様性を推進していきます。

※YKK AP単体



2025年7月の「マドキャリア・プレミアム」の様子

多様な働き方を支える環境整備と風土醸成

誰もが安心して能力を発揮できる環境づくりとして、ソフト・ハード両面からの制度拡充を進めています。ソフト面では2026年度、男性上司への心理的な申請のしづらさが課題となっていた「生理休暇」を、全社員対象の「ウェルネス休暇」へと名称を変更しました。対象事由を、生理だけではなく更年期障害や不妊治療など、性別を問わず直面する多様な健康課題に広く対応できる制度へと拡大しています。またハード面では、2026年4月に東北製造所に当社初となる企業内保育園「あおとり保育園」を開園し、仕事と育児の両立を支援しています。

こうした取り組みは、優秀な人材の定着と心理的安全性を高め、人的資本を最大化させる重要な投資です。多様な働き方を互いに支え合う風土を醸成し、生活者視点を持つ多様な人材の活躍を推進します。



社員インタビュー

現場から未来を創る、社員一人ひとりの挑戦

変化を恐れず挑戦し、新たな顧客価値を創出する

グローバル研修への参加や事業を横断した交流を通し、グローバルにおけるAP事業の強みと、多様な価値観を尊重して働くことの重要性を学びました。現在は周囲の環境や変化を多角的に捉えて分析し、行動することと、常に人の想いや組織の背景に深く向き合い、配慮ある対話や提案を行うことを心掛けています。世界のリーディングカンパニーに向けて、変化を恐れず挑戦し続けることで、新たな市場と顧客価値を創出できる人材をめざしてまいります。



住宅・エクステリア統括本部
首都圏統括支社
営業推進部

八木 祥平

「誇りの文化」を育み、米国市場で確固たる地位を築く

生産技術や品質管理などの10年の経験を通し、優れた事業運営には全階層の社員の意欲と知識が不可欠であると学びました。現在は住宅部門のオペレーションマネージャーとして、単なる生産量の追求にとどまらず、最適な環境整備やプロセスの安定、継続的なリーダー育成によって、チームの力を引き出すことを心がけています。高性能な樹脂窓をつくることへの「誇りの文化」を育み、組織が一致団結することで、顧客の期待に応え続ける組織をめざし、米国市場における確固たる地位を築いてまいります。



YKK APアメリカ社
住宅事業部門
オペレーションマネージャー

Derek Bessenbacher

一貫生産体制を基盤に 持続可能な製造・供給体制を構築

SUMMARY

- ・一貫生産体制により、商品開発・技術力を強化し、品質と供給の優位性を確立している。
- ・製造・供給拠点の最適化とスマートファクトリー化を進め、人が主役であり続ける工場の実現をめざす。
- ・サプライチェーンの強靱化や資源循環、海外製造への投資を通して、持続可能な製造基盤を強化する。

一貫生産体制が生む 品質・供給・開発の優位性

当社のモノづくりは、アルミや樹脂などの素材、部品、製造設備の開発・製造から、加工や組立に至るまでを自社で手掛ける「一貫生産体制」を基盤としています。YKK創業者・吉田忠雄が打ち立てたこの体制は、品質とコストの両

面で納得できるものを自らの手でつくり込むという考え方に根ざしています。

主要商品である窓では、この一貫生産体制がビジネスモデルの転換を促しました。もともとは窓の部材として当社がサッシを供給し、建材流通店でガラスを組み込む形が主流でしたが、高断熱性能を保証するため、2006年からは工場内でガラスまで組み込んだ「完成品(窓)」の供給を開

始。窓の性能に対する責任を自ら担う体制を構築したことで、市場における差別化を図ってきました。

一貫生産体制は、商品開発・技術力の強化にもつながっています。リーディングカンパニーとして新たな領域を切り拓くため、グローバルな視点で技術開発と開発プロセスの構築を進め、将来の商品構想や製造構想を具現化する組織として、2023年度に技術研究本部を設置しました。商品

PROFILE

副社長
生産本部長

秋谷 一樹

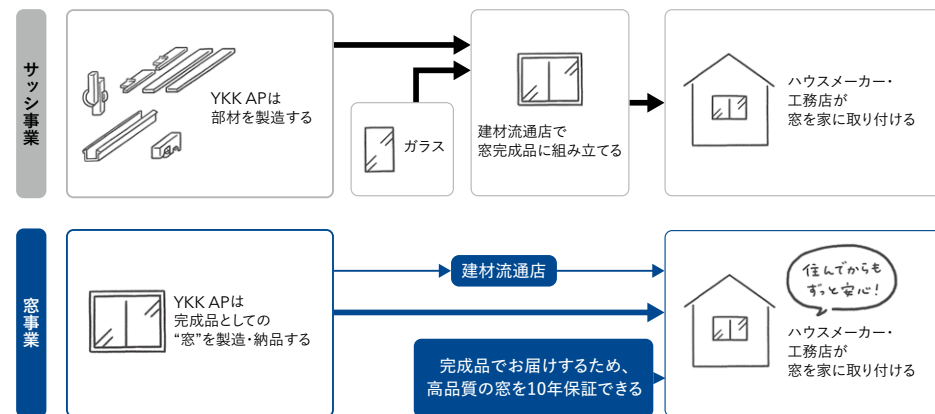
生産本部 製造企画室長、埼玉窓工場長、四国製造所長、YKK APアメリカ社 上級副社長などを歴任。2025年4月に生産本部長、2026年6月に副社長に就任。



YKK APのモノづくりの根幹「一貫生産体制」



サッシ事業と窓事業の比較



→技術研究本部についてはp.39 知的資本戦略で詳しく紹介しています。

開発部門と連携し、技術や知見を製造現場へ実装することで、開発から供給までのスピード向上につなげています。素材や部品、製造設備の開発・製造を自社グループ内で一貫して担うことで、市場ニーズに応じた商品の迅速な開発と、高品質で安定した供給を実現しています。

市場と地域に即した 製造供給体制を整備

近年、資材価格の高騰や地政学的リスクの高まり、国内市場の縮小など、製造を取り巻く環境は大きく変化しています。こうした中、当社は第7次中期経営計画の製造供給方針において、「商品別 モノづくり改革による市場競争力強化」を掲げ、「製造供給体制の強化」「技術力の強化」「製造基盤強化」の3つを重点課題としています。

「製造供給体制の強化」では、商品仕様や地域特性に応じた効率的な供給拠点の整備を進めています。日本国内における新設住宅着工戸数の減少を踏まえ、リフォーム・改装分野へのシフトを加速させるとともに、カーポートなどの大型エクステリア商品やビル建材を中心に、需要地に近い場所での生産する体制へと切り替えました。

ガラスを含む完成品の「APW」シリーズについても、埼玉窓工場や六甲窓工場など、需要地に近い全国の拠点で製造・供給することで、配送効率を高めています。2027年には九州製造所で「APW」樹脂窓の生産開始を予定しており、樹脂窓の生産拠点を6拠点から7拠点へ拡大。温暖化や省エネ意識の高まりを背景に需要が伸長している九州エリアで、供給体制の強化を図ります。

商品配送時のコスト削減も、収益性と供給力の向上に不可欠です。サプライチェーンの効率化に向け、荷主としての

待機時間削減や構内作業の効率化に加え、配送先に対し納品ロットの大型化や納入頻度の調整を依頼するなど、取引先との協力体制を強化しています。また、二次元バーコードによる検品、運送業者とのプラットフォーム構築、自動搬送機や無人フォークリフトの導入など、DXによる効率

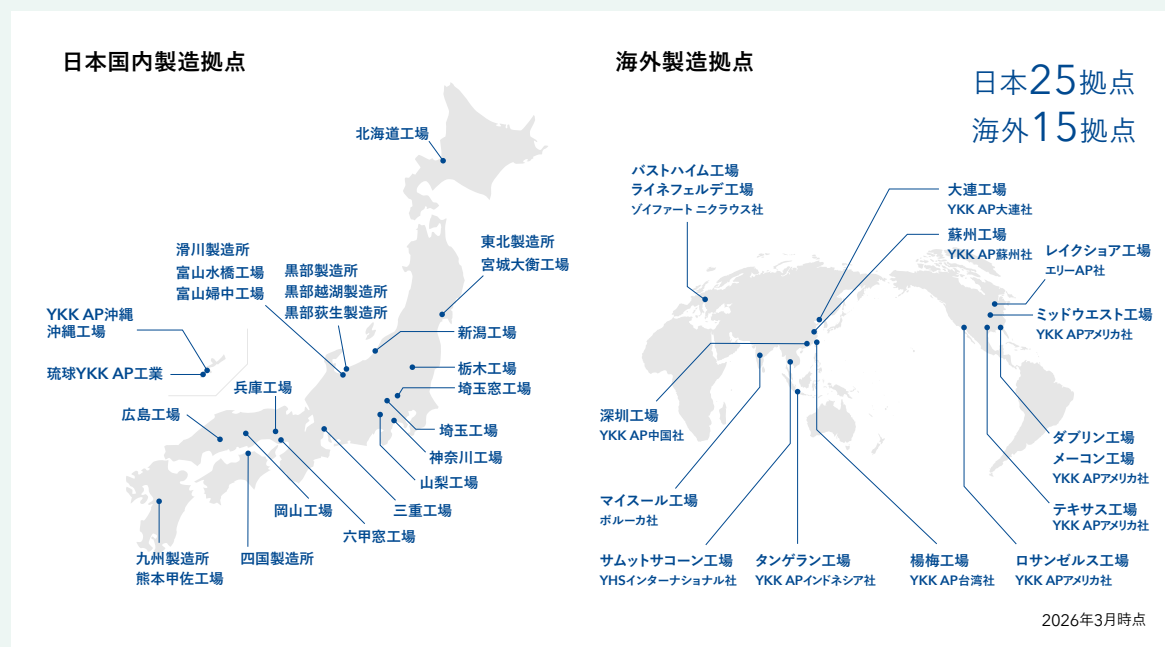
化を推進しています。

2025年8月からは商品輸送の効率化を目的に、大王製紙株式会社、北陸コカ・コーラボトリング株式会社と連携した共同輸送を開始しました。各社の輸送拠点をつなぎ、トラックの空車輸送距離の削減と実車率向上を実現したこ

各国／地域に合わせた商品を世界40拠点で製造

YKK APのつくるArchitectural Products(建築用工業製品)に求められるものは、それぞれの国や地域の気候や風土、文化によって異なります。それらのニーズに応えるため、現地に根ざした事業運営を行うとともに、各国／

地域での商品開発・製造にこだわっています。各社で積み上げている技術は日本のYKK AP R&Dセンターに集約され、さらに各国／地域に水平展開することで、世界中で技術に裏付けられた価値創造を続けています。



とで、従来比でCO₂排出量34%、ドライバーの運転時間43%の削減を見込んでいます。

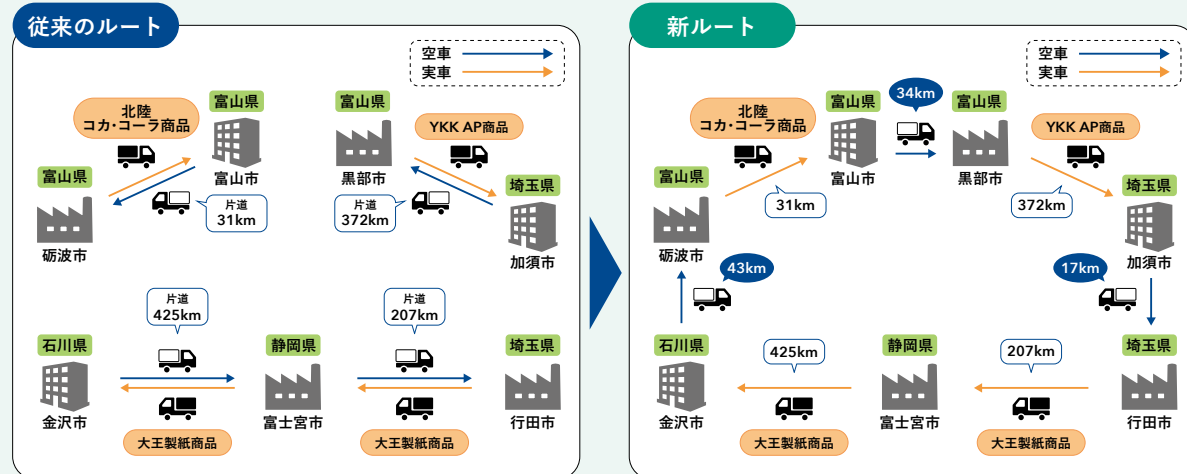
サプライチェーンマネジメントの強化は、コスト効率のみならず、万が一の供給停止時にも事業を継続できる体制を構築するための重要な経営課題です。特に地政学的リスクの高まりを背景に、特定の地域や企業へ依存せず主要資材の調達先を分散する他、供給停止に備えた戦略在庫を保有することで、有事の際にも商品供給を止めない体制を整備しています。

異業種3社で共同輸送の取り組みを開始

大王製紙、北陸コカ・コーラボトリング、YKK APの3社がトラックを共同運行し、空車回送を削減。北陸と埼玉県、静岡県を結ぶルートでは実車率を50%から91.7%まで向上させています。

北陸—埼玉—静岡—北陸ルート

(令和7年度総合効率化計画認定、令和7年度モデルシフト等推進事業認定)



デジタル・ロボット技術で 自律的に稼働する生産ラインへ

「技術力の強化」の中核となるのは、スマートファクトリーの推進です。デジタル技術やロボット、AIの活用により、設備や品質、稼働状況に関するデータを蓄積・分析し、現場へフィードバックすることで、自律的に稼働する生産ラインの構築をめざしています。これにより、生産性向上にとどまらず、現場の人手不足や技能伝承といった課題の解決を



大王製紙の物流グループ会社であるダイオーロジスティクスにYKK APの商品が積まれている様子

図っています。

六甲窓工場では、デジタル技術とロボタイゼーションを融合した「都市型スマートファクトリー」の構築を進め、部品の配膳やバー材の投入、台車や完成品の運搬、ガラスの投入など、人に負担がかかる作業の自動化を推進。人が改善や判断など、より付加価値の高い業務に集中できる生産ラインをめざしています。

黒部越湖製造所では、部品の自動組立エリアにおいて、ロボットやAMR(自律走行搬送ロボット)を活用した部品の自動供給・自動搬送を進めています。2026年2月の夜間における無人運転の本格運用開始に続き、2026年度は24時間無人化をめざして、交替勤務の削減と安定供給の両立を図ります。

クレセントなどの機能部品における自動供給・自動搬送といったロボット活用は、他ラインへの水平展開を進めていく方針です。デジタル・ロボット技術の高度化により、今後も環境変化や市場ニーズに柔軟に対応できる製造供給体制の構築を推進していきます。



黒部越湖製造所では、2026年2月に窓部品(クレセント等)の自動組立ラインで夜間無人化の本格運用を開始



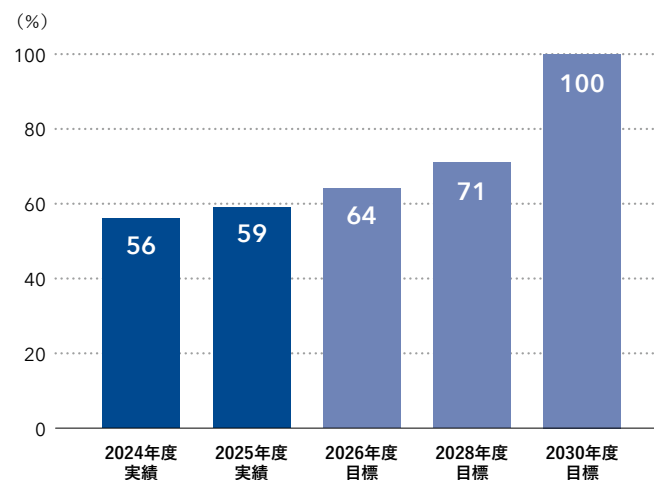
2025年10月に受注を開始したリサイクルアルミ100%使用のアルミ建材「Re・AL」の採用イメージ

持続可能な成長を支える 製造基盤を強化

外部からの調達に依存しない資源循環体制の構築は、「製造基盤強化」の重要な柱です。アルミ・樹脂・ガラスの各分野で、原材料の安定確保とコスト競争力の維持を図っています。

アルミでは、2030年度の「リサイクルアルミ使用比率100%」達成に向け、黒部製造所ではリサイクル専用炉の導入を予定しており、市中スクラップを自社で再資源化し、高付加価値な製品へと還元する取り組みを加速させます。アルミの新地金は製錬時に多くの電力を要するため、リサイクル材の使用拡大はサプライチェーン全体のCO₂排出量削減にもつながります。リサイクルアルミを100%使用したアルミ建材「Re・AL(リ・アル)」の展開は、その象徴的な取

リサイクルアルミ使用比率の推移



り組みです。

ガラスでは、2025年6月に複層ガラス屑を資源化する設備を導入しました。また、樹脂では市中材回収システム構築に向け、工機技術部が内製機を設計・開発するなど、自社技術による資源化プロセスを進化させています。資源循環を進めることで環境負荷を低減するとともに、原材料価格の変動や供給リスクへの対応力も高めていきます。

海外では、成長市場における生産能力の拡大と競争力強化に向けた投資を進めています。2026年度は、中国において高級市場でのシェア拡大に加えて、ボリュームゾーンである中級市場への参入をめざし、新工場の稼働を予定しています。また、台湾での新生産ライン整備やインドネシアにおける製造体制の再構築、米国ではビル事業向けの増産対応への投資などを計画しており、各地域の市場特性に応じた製造・供給体制を強化します。

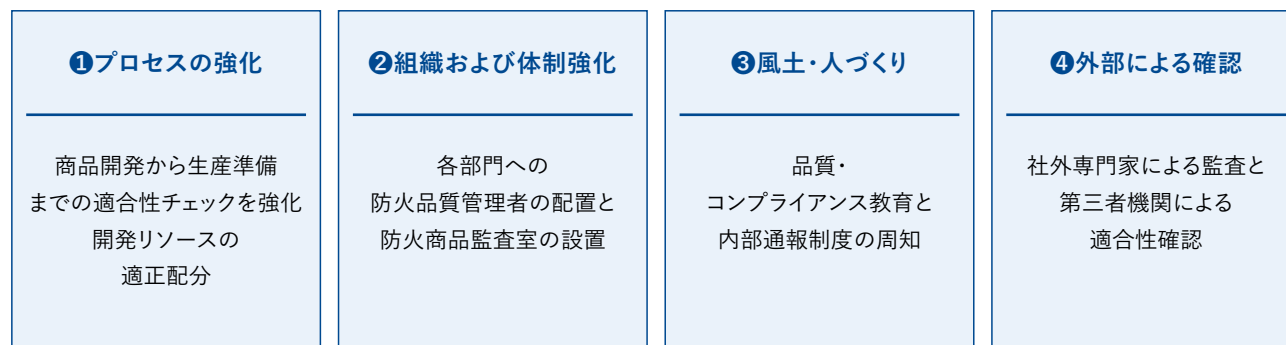
安心・安全を守る 品質保証プロセスを再構築

当社は、品質に関する2026年度の基本方針として「お客様の安心・安全を守る商品品質保証プロセスの再構築」を掲げています。過去に発生した国土交通大臣認定特定防火設備の不適合事案を重く受け止め、再発防止策の強化にとどまらず、従来の「改善」の枠組みを超えて、品質保証の仕組みそのものを全社的に見直しています。品質は、製造工程における検査や改善だけで保証できるものではありません。商品企画・開発から生産、販売、施工、商品使用に至る一連のバリューチェーン全体を通してつくり込むものという認識のもと、全社的な構造改革を進めています。

現在、構造改革の柱として開発プロセスの本質的な見直しを行っています。商品の企画から生産準備、発売に至る各段階を再構築することで、人や設備などの開発リソースを適正に配分するとともに、法規認証の厳格な管理を徹底。組織の能力を最大限に生かせる環境を整え、「良品づくり」の基盤強化を進めていきます。

こうした再構築を着実に推進するため、2026年4月に最高品質責任者(CQO)を設置しました。CQOは、全社の品質戦略の策定や品質管理組織の統括・けん制機能の強化を主導するとともに、品質監査や是正指示などの最終権限を有します。迅速な意思決定により、品質ガバナンスの実効性を高めていきます。あわせて、事業を推進する製販技の各部門(第1線)に対し、品質本部(第2線)が独立した視点で監査を行うガバナンス構造を明確化しました。全社的な品質管理体制のもと、各部門が定められたルールやプロセスに沿って業務を行っているかを品質本部が客観的に確

国土交通大臣認定品の適合性確保に向けた「再発防止の4つの柱」



認・監査し、課題の早期発見と確実な是正へとつなげる仕組みを構築しています。

また、国土交通大臣認定品については、商品開発から生産準備までのプロセス強化、防火品質管理者の配置など組織やチェック体制の強化、役割や職位に応じたeラーニングなど社員向け教育の充実、第三者機関による認定内容への適合性確認によって、再発防止に取り組んでいます。

商品の開発から製造、販売に至るまで、全社をあげた実効性の高い品質基盤の再構築を進めることで、YKK APのモノづくりを支え、お客様に安心・安全な商品をお届けしていきます。

技術力を活用した「安全別格」による現場づくり

当社は、「安全別格」という考えのもと、「労働災害ゼロ」に取り組んでいます。人の生命や健康は一度失われると取り返しがつきません。だからこそ、安全は第一や第二といった順位付けを超えた「別格」であり、最優先で確保すべきも

のとして、毎年トップメッセージを発信し、全社員に繰り返し周知しています。

具体的な取り組みとして、危険行動や保護具の不備を画像で検知するAI見守りカメラの導入を進めており、2025年10月にはガラスを扱う全13工場への設置を完了しました。

労働災害度数率

2025年度 0.10

YKK APグループ(日本)実績。休業1日以上または身体の一部もしくはその機能を失う労働災害死傷者数。「労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000」により算出

労働災害年千人率

2025年度 0.04

YKK APグループ(海外)実績。休業1日以上または身体の一部もしくはその機能を失う労働災害死傷者数。「1年間の死傷者数(休業1日以上)÷1年間の平均労働者数×1,000」により算出

「人が主役であり続ける工場」を実現する人材育成

スマートファクトリー化を推進する中でも、モノづくりの主役はあくまでも人です。当社では、さまざまな育成プログラムを通して、自律的に課題解決にあたる人材の育成に取り組んでいます。

企業内大学「YKK AP工科大学(APテック)」では、生産本部で働く社員を対象に、製造機能、安全、品質、コストダウン、IT、コミュニケーション、リーダーシップなどの基礎知識と、「生産技術」「生産管理」「品質管理」「IT」の専門知識を体系的に学ぶカリキュラムを設けています。約6カ月のカリキュラムを通して、スキルアップや新たなキャリアへの挑戦を支援しています。

また、設備の安定稼働による「納期遵守」を支えるため、2026年6月に「工機保全道場」を開校しました。設備を熟知した工機技術部のベテラン技能者が講師を務め、設備の点検、整備、修理に必要な知識と技能をオペレーターや保全担当者へ伝承。設備の変化や異常に気づき、自ら対応できる人材を育成することで、「人が主役であり続ける工場」の実現につなげていきます。



生産本部社員を対象とした企業内大学「YKK AP工科大学(APテック)」



約半年間かけて保全技術を習得する「工機保全道場」

建築×脱炭素×コミュニティ

YKKグループが実証する 持続可能な社会の実現「パッシブタウン」

SUMMARY

- ・YKKグループは、2011年の東日本大震災を契機に、富山県黒部市への本社機能の一部移転と、太陽・風・水など自然エネルギーを最大限活用したローエネルギーのまちづくり「パッシブタウン 黒部モデル」プロジェクトを開始した。
- ・都市全体で快適性と脱炭素を両立するモデルとして10年以上にわたり知見を発信し、2025年3月の第5街区竣工をもって全街区の完成となった。

富山県黒部市は、YKKグループの製造・開発機能を担う「技術の総本山」です。YKKとYKK AP両社の会長を務めた吉田忠裕相談役の主導で、エネルギー課題への挑戦として、2013年にパッシブタウンの開発基本指針を公表。自然豊かな黒部から世界へ、人と自然が共生する新たな「すまい」と「まち」の姿を発信し、地域繁栄をめざす構想として誕生しました。

パッシブタウンの実証のタイムライン

5つのエリア「街区」からなるパッシブタウンは、自然エネルギーなどの環境の恩恵を享受した設計手法「パッシブデザイン」をコンセプトに掲げています。長期プロジェクトとして、新型コロナ禍やカーボンニュートラル推進などの社会変化にも対応。街区ごとに異なる設計者が独自の環境手法でエネルギー課題に挑戦する「多様なソリューションの実験場」となりました。YKK APは性能検証活動にも参画し、成果を反映した高断熱窓の開発・商品提供を続けてきました。

街区全体の調和を図るため、建物と屋外空間、自然環境全体を総合的にデザインする「ランドスケープアーキテク

ト」として、宮城俊作氏（当時奈良女子大学 教授／現 ハーバード大学客員教授）が担当。地盤の高低差や地域特有の卓越風「あいの風」を生かした緑豊かな外部空間を創出しました。

2016年竣工の第1街区は、黒部の気候風土を踏まえた快適な住まいをめざし、高断熱・高気密性能と、光・風を取り込む窓の配置により自然と調和する暮らしを実現。同年竣工の第2街区では、四季の移ろいを感じる心地よい省エネ住宅に挑戦し、大きな窓やテラスを備えて住民間の交流を促しつつ、高断熱技術により冬でも快適な住環境を確保しました。2017年竣工の第3街区は社宅を改修した省エネ集合住宅で、断熱性と耐震性を高め、既存建築でも安心して快適な暮らしが可能であることを示しました。この3つの街区では、2016年からの3年間、設計者以外の第三者に



パッシブタウンの全景



宮城 俊作 氏



第1街区：一般社団法人日本建設業連合会主催のBCS賞受賞



第4街区：省エネ性能と創エネでZEBを達成

よる性能評価を実施しました。

ここで蓄積したデータや知見をベースに、さらなるカーボンニュートラルへの貢献をめざし、2022年には第4街区として事業所内保育施設「たんぼぼ保育園」を建設。地域産木材を用い、自然環境を生かした設計により、子どもの五感を育む空間を整えています。2025年竣工の第5街区は北陸初の木造中高層集合住宅で、オーストリアの木造建築の第一人者ヘルマン・カウフマン氏が設計。地元の森林資



第5街区：使用木材の87%を富山県内から調達



水素を製造、貯蔵するP2Gシステムの設備

源と再生可能エネルギーを活用し、ホールライフカーボン削減と長寿命化を実現するとともに、集合住宅として国内初のPower to Gas(P2G)^{*}を実装しています。

^{*}※再生可能エネルギーを水素に変換し、貯蔵活用する技術

パッシブタウンが提示する3つのソリューション

パッシブタウンではさまざまなソリューションを提示しています。1つ目は、パッシブデザインの社会実装です。高断熱樹脂窓に加え、日射・通風設計や地下水利用、バイオマスボイラーによる床暖房などで、冷暖房や給湯に費やすエネルギーを北陸の一般的な集合住宅に比べ、大幅に削減



ローカルコミュニティイベント「KAYA DO!フリー」

しました。

2つ目は、環境配慮型都市計画の全体像の提示です。YKK APが製造する木製窓や自然採光・換気を生かした設計により、建物単体だけでなく「まち全体」での環境負荷低減を実現。快適性と自然エネルギー利用の可能性を追求した開発モデルとなっています。

3つ目は、多機能な街区構成とエリアマネジメントによる持続可能なまちづくりです。複合的な機能を備えた街区により、全世代が住まえる都市環境を整備。保育園や中庭、地域に開かれたセンターコモンなど自由に遊べる空間や、人々が集い交流を促進する場が設けられています。その1つであるローカルコミュニティイベント「KAYA DO!フリー」は、誰もが気軽に参加できるイベントとして地域とのつながりを生み出しています。また、入居後の住民と設計者間のコミュニケーションや、室内環境の継続的な検証を実施。パッシブデザインへの理解を促し、より快適でローエネルギーな暮らしを追求しつつ、長く住み続けられるまちづくりを実現しています。

建築界や自治体への貢献と社会的評価

第1から第3街区では性能評価委員会を立ち上げ、エネルギー消費量、パッシブ性能を評価し、報告書で公表。企業の取り組みの枠を超え、日本の建築界で貴重な知的資産となっています。

また、第5街区の建設に先立ち、2023年には民間企業初となる「建築物木材利用促進協定」を富山県と締結。県の杉年間生産量の16%に相当する原木を調達し、脱炭素化と地域山村の活性化に寄与しています。さらに、地元住民



森林保全啓発のため地元で行われる育林・植樹のワークショップ

らを招いた育林・植樹ワークショップを開催し、地域交流や森林保全に向けた教育啓発の場も機能しています。

第5街区では、脱炭素に向けた次世代インフラの先行実装として、P2Gを導入し、専有部(住戸)エネルギー消費量の95%を再生可能エネルギーでまかなうシステムを構築。高い環境性能の実現に向けた多様な設計アプローチの可能性を示しました。地域資源を活用した循環型まちづくりや、耐震性・耐火性を備えた中高層木造建築の実現は、建築物の木質化の可能性を広げる事例となり、法制度への示唆や国内建築の選択肢の広がりも期待できます。

また、建築物省エネルギー性能表示制度「BELS」の6つ星を第5街区で、5つ星を第1から第4街区で獲得。第5街区は、自然エネルギー活用などの先駆性が省エネやZEB実現に寄与することから、国土交通省の「サステナブル建築物等先導事業」などにも採択されています。

パッシブタウンのプロジェクトを通して築いたものは、環境インフラの構築にとどまりません。地域や自治体、建築界と築き上げた信頼関係こそが、YKKグループの持続的成長を支える「社会・関係資本」であると考えています。

高品質・次世代商品の提供に向けて

技術研究と商品開発の 一体改革で価値創出を加速

SUMMARY

- ・ 技術研究本部は、新領域の技術開発をグローバル連携で進める。基盤強化と人材育成で、基礎研究から量産・社会実装まで一貫したR&D体制を構築する。
- ・ 商品開発本部は、ヒット商品創出と収益性向上の両立をめざす。体制の進化と素材構成の最適化を進め、優れたデザインや快適性を実装することで、知的資本を事業価値へ転換する。

YKK APの強みは、長年にわたり培ってきたブランド力、商品力、営業力が相互につながり、価値創造に結実している点にあります。その知的資本の中心を担う部署に、技術研究本部と商品開発本部があります。両部門は、製造などの関連部門とも連携し、将来の事業競争力の創出に取り組んでいます。

他部門連携で新領域技術を開発し 「技術革新による価値創造」をリード

—技術研究本部—

技術研究本部は、YKK APの第7次中期経営計画の事業方針に掲げる「収益構造の変革」「技術革新による価値創造」の二本柱のうち、主に「技術革新による価値創造」を具現化する役割を担っています。独自の最先端技術（シーズ）を起点とした開発を展開しており、1つひとつの強みを掛け合わせ、事業競争力を支える技術の蓄積と新たな価値の創出を推進しています。

その取り組みの代表が「発電する次世代の建材」として注目される、開発中の建材一体型太陽光発電（BIPV）です。従来の強みである窓やフレームに関する優位技術に加えて、「創エネ」という新たな要素を組み込む必要があります。商品化にあたっては技術のみならず、企画、デザイン、ブランド、営業それぞれの力を結集させる必要もあり、商品開発本部や新規事業開拓部といった複数部署と連携して取り組んでいます。

BIPVの発電デバイスは外部から調達しているものの、YKK APブランドにふさわしい品質を担保するため、独自の品質基準を構築し、社外評価機関や業界動向と連携した評価技術を確認しています。また、エレクトロニクスなど、当社が知見を多く持っていなかった新技術を取り込むために、キャリア採用や他社との連携にも力を入れています。新商品開発への貢献のみならず、既存商品の付加価値を向上させ、商品力全体の底上げにもつながると期待しています。

営業力も重要な要素です。これまで提供してきた商品の品質に基づく、お取引先やお客様からの高い信頼と、そこ

PROFILE

専務執行役員
技術研究本部長

吉野 正浩

2023年度より、新技術の研究・リサーチの加速を目的に発足した技術研究本部の本部長を務める。研究開発をはじめ、製造・品質などの部署でマネジメント経験を生かして技術革新を推進する。



PROFILE

常務執行役員
商品開発本部長

合林 勝則

2025年5月より商品開発本部長として、長年培った商品開発の経験を生かし、新商品創出と商品戦略を推進。組織横断で技術革新と事業成長を主導する。



から生まれる期待に応えなくてはなりません。ただ単に、高性能商品を提供すれば良いというわけではなく、建材メーカーとしての総合的な提案をスピーディーに行えるよう、全社的な提案品質の向上を技術の側面から支えています。

ビジョン「Evolution 2030」に向けた バックキャスト型の技術開発戦略

技術研究本部は、YKK APのビジョン「Evolution 2030」からのバックキャストで技術開発の戦略を立てており、「材料・地球環境・生活環境」の3領域で、イノベーションの創出に注力しています。その実現に必要な「技術・知見・人材・連携先」を特定し、具



大阪市「谷町YFビル」執務エリアにBIPV内窓を設置。2025年10月から約1年をめどに、実用化・事業化に向けた実装検証を行っている

体的な研究テーマを設定しました。

開発する技術を実際に価値へとつなげるためには、研究段階から事業化を見据えたロードマップを描くことが重要です。具体的なステップとしては、各研究テーマにおいて、外部の知見も活用した調査・探索を起点に、ラボ検証、スケールアップ、実装準備へと段階的にフェーズを引き上げます。

2023年度は主に調査・外部関係構築、2024～2025年度はラボ検証と、着実に研究を前進させてきました。2026年度からは、社会実装を見据えた具体的な取り組みへと移行する計画です。

グローバルR&Dの基盤強化と専門技術者の育成環境の整備

グローバル研究体制では、技術探索が重要テーマです。当社のR&D拠点がある、ドイツ、インドネシア、北米を中心に、各国／地域が強みを持つ分野の技術動向を的確に把握する体制を構築しています(図1参照)。例えば、環境先

進地域である欧州では、リサイクル制度の動向や建材トレンドを深掘りするなど、地域特性を生かした機動的な調査を行っています。

これと並行し、研究領域の拡大に向けては、建材分野に加え、ヘルスケアなど従来と異なる分野も含めた展示会を広く視察するなど、新たな事業シーズの探索と知見の集積に努めています。こうした多角的な知見を、月例で実施しているグローバル会議で共有・議論し、研究開発スピードの向上と、次なる戦略へと生かす仕組みとしています。

人材育成では「原理原則を理解し、自ら考え行動できる技術者」の育成を基本方針とし、環境を整えています。社会人大学院へ技術者を派遣し、10年、20年先を見据えた社会課題から、研究テーマを自ら構想できる思考力を養います。また、大学や外部研究機関との共同研究を設定し、高度な知見を持つ専門家との議論や、実践を経験する機会を設けて、技術者としてのレベルアップを図っています。

さらにグローバル展開の加速を見据え、ハーバード大学

デザイン大学院(GSD)の日本での実地授業「デザインスタジオ」への支援などを通して、社外の人的ネットワーク構築や、地域課題をグローバルな視点で捉える思考力の獲得を推進しています。

感性を科学的に捉える研究を開始「上質さ、快適性」の定量化をめざす

研究領域の拡張も進めています。2025年度に「感性工学研究所」を設立し、上質さや快適性といった感性価値を科学的に捉え、定量化する研究を開始しました。省エネ・快適・健康を軸とした空間価値を明確にし、機能性とデザイン性を両立した商品づくりをめざしています。

また、パナソニック ハウジングソリューションズ社(PHS)がYKKグループ入りしたことを背景に、2026年度に「住空間パーツ工法研究所」を新設しました。開口部中心の視点から進化し、建築空間全体を見据えた新たな工法や部材の研究を深めていきます。

資源循環社会への貢献と市場創出ビジョン

BIPVに代表される商品の付加価値創出に加え、アルミニウムのアップグレードリサイクルや、高耐久木材の技術開発にも取り組んでいます。アルミの不純物を除去し、高品位へ戻す循環構造の構築や、国産木材の耐久性向上による資源活用は、サーキュラーエコノミーへの貢献につながるものです。基礎研究は、高度な知見を有する大学などの外部機関と連携を図っています。一方、スケールアップおよび量産化は自社主体で技術開発を担っています。こうした

グローバルでの研究・開発・検証(図1)



日本(黒部・東京)
技術の総本山における
技術力深耕

- 先行テーマでの共創
- コア技術、材料、製造、商品、工法の研究開発
- 価値検証センター、パートナーズサポートスタジオとの連携
- 各センターでの成果の統合と共有



ドイツ(ウッパータール)
欧州の窓先進技術の
調査・研究

- 欧州の先進的な技術を調査・研究
- 高付加価値化に向けた先進技術調査



インドネシア(タンゲラン)
蒸暑地域に適した
窓の研究開発

- 気候風土・建築事情・基準の調査、整備
- 蒸暑地域のバッシブデザイン研究、開口部の調査・研究



米国(ピッツバーグ)
デジタル分野の
研究開発

- デジタル要素技術の調査・研究・開発
- デジタル・グローバル人材育成



2025年10月、GSDは「水の存在:京都の庭園に宿る価値と新たな水文化の創造」をテーマに京都で実地授業を開催。YKK AP社員8名がアシエイトメンバーとして加わり、地域に根ざした専門的な情報収集などを支援した



アルミニウムの資源循環に向けて、東北大学との共同研究講座で進める基礎研究の様子

役割分担のもと、社会実装の早期実現につなげています。

技術研究本部は、YKK APの事業成長と社会価値創出の両立を支える中核と

して、これからもその役割を一層拡大させていきます。

収益性を高める商品開発と ヒット商品創出の両立に挑む

—商品開発本部—

YKK APの商品開発本部は、第7次中期経営計画の事業方針に掲げる「収益構造の変革」実現に向け、事業価値を高める役割を担っています。具体的には「収益性向上」と「ヒット商品の創出」の実現をめざし、専門性を生かした新たな価値創出を促す開発体制の整備と、素材や構造の最適化によるコスト競争力強化に取り組んでいます。

商品の開発において、設計段階での判断が、後工程や収益性に大きく影響します。過去には、設計審査の最終段階での仕様変更により開発期間が長期化し、市場投入の遅れによる機会損失や、手戻りに伴う追加コストなどの大きなロスを招いた事例もありました。

こうした課題を根本から解消するため、商品開発本部で

は開発の上流段階で精度を高める「フロントローディング」を強化し、商品力と収益性のさらなる向上、ならびに開発期間の短縮を図っています。

2026年度からは、当社の技術開発の集積地である富山県黒部市に集約していた開発機能の一部を東京に移管し、拠点ごとのロケーションの強みを最大限に生かす体制に変更しました。東京の「YKK60ビル」には、トレンドや市場ニーズを捉える企画・構想機能を配置。黒部の「YKK AP R&Dセンター」には、価値検証や生産部門と連動した高度な技術開発機能を維持して、その役割を分担しています(図2参照)。

新体制下で東京に新設した「先行商品開発部」は、技術研究本部との連携や外部デザイナーとの共創などを通じ、社内外の新技术やアイデアをスピーディーに新商品へつなげる専門組織です。拠点間の役割を明確化したことで、市場や現場の意見をより迅速に反映できる体制が整いました。

開発・技術研究拠点(図2)



需要が拡大する住宅リフォームやビル改装分野においても、市場ニーズの変化をいち早く捉えて柔軟に商品開発を展開していきます。

収益力強化に向け、商品体系の整理や 部材の共通化に取り組む

YKK APの強みは、素材や部品から、加工や組立に至るまでを自社で手がける「一貫生産体制」にあり、商品力の源泉と言えます。製造設備を自社で製造する点も、特筆すべき特徴です。

その一方で、商品ラインアップの拡大に伴い、仕様や部材の重複といった課題も顕在化してきました。今後は共通化・標準化を徹底し、商品体系のスリム化を推進します。さらに、市場ニーズに即した商品構成の再編と部材点数の削減を行うことで、開発から物流に至るバリューチェーン全体の効率化を追求します。

また、今後も需要の拡大が見込まれる高断熱窓の普及を加速させていきます。アルミや樹脂、木材に加え、スチールとの複合化といった「マテリアルシフト」を実行し材料を最適に活用することで、環境負荷低減とコスト改善を両立する合理的なモノづくりを実践していきます。

ユーザー視点に根ざした デザイン強化と、安全・安心・快適

商品開発本部では、商品開発の重点テーマとして「デザイン強化」「安全・安心・快適性」を掲げています。開発の最上流から社内外のデザイナーと連携し、機能性と意匠性を

兼ね備えた商品開発を進め、使い勝手や価値空間まで含めた「商品力」の最大化をめざしています。また、展示会視察などを通して、開発者自身の感性を磨く環境づくりにも注力しています。

黒部市にある「価値検証センター」では、商品の使用環境を再現した実験と検証を繰り返し、操作性や住まいの快適性などを確認しています。さらに、技術研究本部の感性工学研究所とも連携し、快適性などの感性の領域をより学術的な視点で検証し、商品開発に反映させています。こうしたユーザー視点の取り組みは、商品の安全性や快適性を強固にし、住宅リフォームやビル改装分野への事業拡大を支える大きな原動力になると考えています。

環境負荷を低減する

ライフサイクルを見据えた商品づくり

サステナビリティは事業にとって不可欠な視点であり、経営一体で取り組むべき最重要テーマの1つです。2026年度に新設した「サステナビリティ統括部」との連携により、その取り組みを一層加速させます。



商品開発本部における、新商品の試作・検証

商品開発においては、商品ごとのCO₂排出量の可視化や材料使用量の削減、さらには解体・廃棄を見据えた設計といったライフサイクルアセスメント

(LCA)の改善を一体的に推進しています。これらを商品開発における明確な指針とすることで、環境負荷低減をリードし、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

「ヘルスケア」など新領域挑戦を後押しする組織基盤の構築

ヘルスケアなど新領域への展開も進めています。検証用のモデル住宅において、居住者の状態をセンサーで捉える実証実験などを通し、室内環境と健康の相関性を分析。得られた知見をもとに、より快適で健やかな生活環境の提供につなげています。こうした分野では、室内環境データ取得などIoT技術の活用が有効です。今後も技術研究本部や

PHSとの連携を深め、新分野への事業拡大を本格化させます。加えて、3Dデータやバーチャル技術の導入といった開発プロセスのデジタル化を進め、開発スピードの向上と、開発者がクリエイティブな挑戦に集中できる環境を整えています。

YKK APの第7次中期経営計画では、開発テーマとして「素材構成の最適化」と「社会価値創造に向けた技術開発」を掲げています。その中で理想とするのは、多様な専門性を持つ開発者が自律的に価値創造できる組織です。2026年度は、組織基盤づくりを着実に進める中で、個々の能力を最大化させ、ヒット商品の創出と収益性向上の同時実現をめざします。



受賞トビックス

2025年 4月24日	YKK APアメリカ社	The American Business Awardsでブロンズ賞を受賞
9月17日	YKK AP中国社	2025年 高級住宅製品イノベーション・研究事例で優選サプライヤーを受賞
10月6日	YKK AP	第19回キッズデザイン賞で伸縮ゲート「レイオス」が経済産業大臣賞（優秀賞）、リフォーム用樹脂窓「ウチリモ 内窓」がキッズデザイン協議会会長賞（奨励賞）を受賞
10月8日	ポルーカ社	IBAAS-Cetizion Verifica ESG Award 2025でブロンズ賞を受賞
10月15日	YKK AP	カーポート「ブレーンルーフ」が2025年度 グッドデザイン賞を受賞
11月14日	YKK AP	YKK AP30ビルがWELL認証のプラチナを取得
11月25日	YKK APインドネシア社	Properti Indonesia Award 2025でInnovative Leader in Architectural Aluminium Systemsを受賞
2026年 1月29日	YKK AP台湾社	中華建築金石奨で台湾誠信ブランドと台湾建築金賞を同時受賞

組織として自律的に機能する リスクマネジメント基盤を構築

SUMMARY

- ・リスクの多様化・複雑化を受け、平時の予見・予防を重視したリスクマネジメントへ転換する。
- ・マテリアリティへの取り組みを通じた実効性向上に加え、重点管理リスクの設定により対応の選択と集中を図る。

PROFILE

常務執行役員
CRO(最高リスクマネジメント責任者)

佐藤 碧

2024年からCROとして、YKK AP全体のリスクマネジメントを担当。インシデント発生時のレジリエンスを高めるだけでなく、リスクを予防するための仕組みづくりや実効性の高い教育に注力する。



平時の備えを軸に据え リスクマネジメントを進化させる

サイバーリスクの高度化や法規制の厳格化など、当社を取り巻くリスクは多様化・複雑化しています。かつては担当部署の個別対応で対処できた領域も、現在は事業全体に影響を及ぼす経営課題となるケースも見られます。こうした環境変化の中、リスクマネジメントの在り方も見直しを求められ、重要リスクの認識や対策方針については、取締役会でも討議の場を設け、リスクが顕在化する前の段階から経営層と対策を講じています。

一方、実務をけん引するCROの役割についても、従来は有事の際に対応を統括する存在と認識されていました。しかし本来の役割は、重要リスクを予見・予防・コントロールし、平時からリスクを低減することにあります。クライシス対応は重要な役割の1つですが、それ以前の備えをいかに積み重ねるか、有事の際のエスカレーション体制をいかに整えるかが、企業のレジリエンスに影響します。社員一人ひとりが日常業務の中で適切に判断・行動できる状態をつくることが重要です。

事案から見えた課題を踏まえ 再発防止と実装を徹底

こうしたあるべき姿に対し、2025年度に相次いだ事案は、私たちのリスクマネジメント強化の重要性を再認識させる契機となりました。国内製造拠点において、2件の火災が発生したことは、非常に重い教訓であると捉えています。期首に国内・海外の設備老朽化に起因する火災対策の緊急点検を実施していたにもかかわらず、未然に防げなかったことを反省し、今後は、BCM委員会や施設管理部門などによるモニタリング体制を強化するとともに、現場での日常的な点検を引き続き実施することで実効性の高い再発防止を徹底してまいります。

また、2026年3月には、当社および関係会社が出請代金支払遅延等防止法(現 中小受託取引適正化法)に基づく勧告を受けました。価格転嫁や支払い遅延などに対する法令遵守の意識を高めてきたものの、このような事態に至ったことを厳粛に受け止めています。現在は法令管理体制を抜本的に再構築し、遵守すべき法令を洗い出し、管理部門を特定しました。さらに法令改定時に管理部門がアラートを

発信する仕組みで、広範な法令に対するモニタリング体制を整えていきます。

品質面においては、重大品質・PL事故件数は0件だったものの、商品のバリ(製造過程で生じる微細な突起)による切創事故が例年より目立つ結果となりました。これに対しては、事象を確認後、速やかに品質委員会で取り上げ、営業・開発・製造など各ユニットの責任者を交えて早急に議論し、迅速な解決・改善につなげました。この対応を通して再認識したのは、部門を横断した迅速な連携と、インシデント

リスクマネジメントの主なマテリアリティの進捗



リスク関連教育受講率

79%
2024年度(実績)

93%
2025年度(実績)

目標比 103%
※YKK APグループ(日本)



重大品質・PL事故件数

1件
2024年度(実績)

0件
2025年度(実績)

目標比 100%
※YKK APグループ(日本+海外)

を見逃さないことの重要性です。日々の不具合の予兆を現場から丁寧に拾い上げ、分析し、全社的な再発防止の仕組みへと確実に結び付けていくことを徹底してまいります。

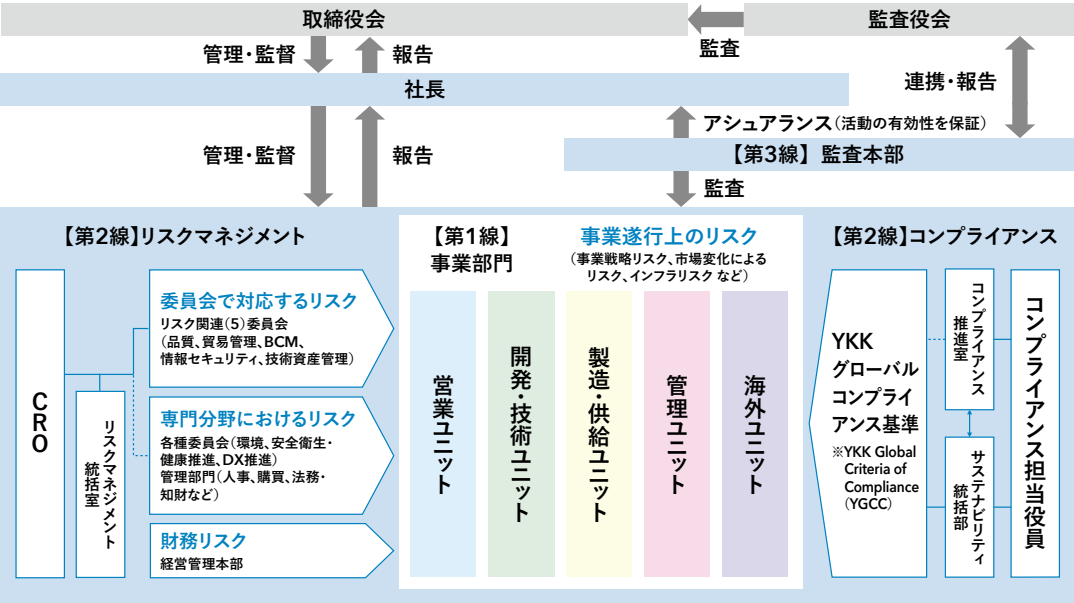
また、近時発覚した役員による経費の不適切処理を受け、ガバナンスリスクに対するけん制・モニタリング体制構築にも取締役会・監査役会と連携して取り組んでいきます。

これらの対策の実効性を担保するために最も重要なことは、属人化からの脱却です。個人の経験・良心に依存した運用から、組織的なガバナンスへ移行し、内部統制を重視する組織風土を再構築するため、リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制に基づき、2025年度には「3線モデル」の各役割を改めて明確化しました。第1線(事業部門)が主体的にリスク対応を担い、第2線(管理部門)が専門的に支援する体制へ転換しています。具体的には、拠点責任者に加え、担当役割ごとに推進責任者を設定し、第2線の指示に基づき現場への落とし込みを行います。加えて、内部監査で把握した課題は第2線と共有し、素早く水平展開できるよう、第3線(監査本部)との連携も強化しています。

重点管理リスクを設定し 選択と集中を進める

リスク評価においては、約100項目のリスクに対して、「発生可能性」と「影響度」の2軸で分析を行っています。リスク管理部門へ実施したヒアリング結果をもとに経営層へのインタビューや事業部門へのアンケートを加味することで、経営および現場のリスク認識を反映するプロセスとし

リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制



ています。その結果、2026年度は「市場変化によるリスク」や「サプライチェーンリスク」のランクが上昇しました。一方、こうした外的要因に起因するリスクは影響度の低減策は講じられても、発生自体をコントロールすることができません。そこで、事前対策によってコントロールができる範囲が大きい領域へリソースを集中させるため、優先的に対策を立案・実行・管理する対象として重点管理リスクを特定しました。2026年度は、重点管理リスクとしてサイバーセキュリティ、品質リスク、業務上の法令違反などを定め、組織を横断して対策を講じています。

事業の不確実性が高まる中、リスクマネジメントを単なる損失回避ではなく、事業の持続的な成長を支える基盤として定着させるよう、取り組みを進めていきます。



2025年度は「グローバルリスクコンプライアンス会議」を初開催。海外会社のリスクやサイバー対応について議論を交わした

技術・体制・教育で推進するサイバーセキュリティ

PROFILE

TRI統括部
テクノロジー&イノベーション部長

齋藤 充宏

大手製造業でセキュリティとITインフラの業務を経験し、2016年にYKK AP入社。2019年に設立されたセキュリティ部門で、戦略立案からマルウェア対策、脆弱性管理などを担当する。



サイバー攻撃は日々高度化・巧妙化しており、常に「想定外」への備えが求められています。だからこそ私たちは、「防御に絶対はない」という認識のもと、侵入されることを前提とし、被害を最小限に抑え、いち早く事業を復旧させるレジリエンスを強化しています。

昨今の大規模なサイバー攻撃事案を踏まえると、脆弱性の放置は単なるITの不備ではなく、企業のガバナンス体制そのものを揺るがす重大な経営リスクです。個人情報の流出やサプライチェーンへの影響を防ぐため、私たちはまず、VPN装置や外部公開サーバーなどの侵入口をスキャンし、検知した脆弱性を各拠点に是正指導する運用を強化しました。その上で、社員個人の判断や能力に依存しないセキュリティ施策として、2025年度はYKK AP全社員(国内)のパソコンへ最新の更新プログラムを一斉配信し、未適用端末を根絶するためのフォローアップ体制を推進しました。

また、システムだけでは防ぎきれない巧妙なフィッシング

メールなどの脅威に対して、最後の砦となるのは社員一人ひとりの意識です。2025年度の国内全社員を対象とした2度のメール訓練では、単に開封の有無を指標とするのではなく、その後の対応にも着目し、不審な兆候を「即座に報告する文化」の醸成を重視して教育・啓発を行っています。

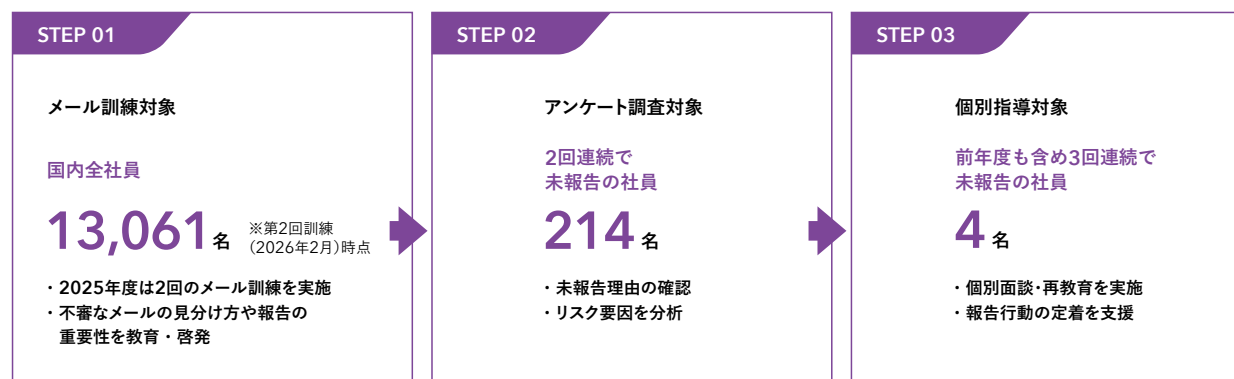
さらに有事の際の手順が机上の空論にならないよう、2025年12月に実施したIT-BCP訓練では、2つの異なるケースを想定し、対応プロセスや各部門の役割を検証しました。1つはITインフラの大規模障害を想定したケースで、各担当者の役割や復旧計画が現場の動きと矛盾していな

いかを厳しく精査しました。もう1つは、サイバー攻撃を想定したケースで、攻撃への対応プロセスや各部門の役割を確認しました。特に訓練で取り上げた身代金要求への対応については深刻な影響が想定されるため、訓練後に判断基準を整理し、経営層の意見を集約したことで、会社としての方針を明確に固めることができました。

サイバーセキュリティ対策は、IT部門だけで完結するものではありません。変化し続ける脅威に対して、組織の力で立ち向かい、どんな事態においても揺るがない、安全・安心な経営基盤を構築していきます。

2025年度メール訓練のフォローアップ体制

国内全社員を対象とした2回のメール訓練を実施。訓練結果からリスクの高い層を特定し、段階的にフォローを強化しています。



持続的な価値創造は「公正」という基盤の上に成り立つ

SUMMARY

- ・「公正」を起点に、組織風土の改革でコンプライアンス違反を未然に防止する。
- ・研修・対話による、コンプライアンス意識・知識の浸透と自浄作用の向上を推進する。

心理的安全性の高い組織風土の醸成で コンプライアンス違反による社会的信用の毀損を防ぐ

YKKグループの経営理念では、すべての判断基準の軸を「公正」としています。その理念のもと、YKK APは事業活動の基盤の1つとしてコンプライアンスを位置付けています。今回の役員による不適切な経費処理は、内部通報をきっかけに発覚しました。窓口事務局として、声を上げた社員の保護に万全を期すとともに、自浄作用が実効的に機能する通報窓口の運用に努めてまいります。

公正な事業活動を進める上での現在の最重要課題の1つは、一部の職場で「悪い報告」をためらってしまう雰囲気、つまり心理的安全性の低さが見られることです。2025年度に実施したコンプライアンス意識調査では、部下からの悪い報告に対し、上司が冷静に対応し、解決を支援するなどの肯定的な回答は81%に達しましたが、組織風土改革の伸びしろは「残された2割」にあります。上司が悪い報告自体を評価し、組織全体でともに解決策を考える文化を醸成しなければ、重大なリスクの芽を摘み取り、社会的信用の毀損を防ぐことはできません。

研修・対話を通した 「公正」の実装

報告を受ける側の姿勢を変えるため、2025年度は経営層向けに「相手の成長を願って伝えること」を軸としたフィードバック研修を実施し、問題点を指摘する「ギャップフィードバック」、助言を受け入れる「コーチャビリティ」の重要性を学びました。研修動画は社内掲示板で公開し、内容をオープンにすることで、全社的な組織風土改革を進めています。

加えて、「ハラスメント撲滅宣言」やeラーニングなどの啓発により、社員のコンプライアンス意識も着実に高まっています。近年の内部通報件数の増加は、これまで顕在化していなかった職場の不満や、礼節を欠くコミュニケーションに

カスタマーハラスメントへの対応強化

2025年度にカスタマーハラスメント対応マニュアル・事例集を策定しました。不当な要求には組織として対応する方針を明確にし、当社社員が取引先などに不当・過剰な要求を行わないことも定めています。

PROFILE

専門役員 リーガルカウンセラー
法務・知的財産部 コンプライアンス推進室長

石井 隼平

弁護士としてYKK、YKK APの法務業務に従事。2018年に米国カリフォルニア大学バークレー校のロースクールに留学し、ニューヨーク州の司法試験に合格。2022年に専門役員 リーガルカウンセラーに就任。2025年からはコンプライアンス推進室長を兼務する。



も、社員が声を上げやすくなった結果と分析しています。また、懲戒事例を社内に公開し始めたところ、コンプライアンス意識調査で87%の社員が「自分ごと」として受け止めている結果となり、組織の自浄作用が力強く働き始めています。

M&Aに伴い、新たにグループ入りした関係会社や海外会社へのコンプライアンスの浸透も強化しています。拠点監査では、現場の課題を吸い上げ、解決策をともに考える対話の場へと転換し、実態に即したルールの見直しにつなげています。

コンプライアンス委員会を通じたモニタリングによるけん制や、リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制の構築にも注力し、バッドニュースファーストを徹底した公正な事業基盤のもと、ステークホルダーの皆様から信頼される企業であり続けます。

アジアコンプライアンス会議を開催



2025年11月に対面で開催したアジアコンプライアンス会議では、日本から問題意識を共有し、海外会社の取り組み・課題を把握することで、連携体制を強化しました。

内部通報件数はサステナビリティデータブックで紹介しています。

<https://www.ykkapglobal.com/ja/sustainability/activities-data/data/governance/#section02-03>

「2040年度CO₂排出量100%削減」を目標に 環境分野のリーディングカンパニーをめざす

SUMMARY

- ・脱炭素目標を10年前倒し、2040年度スコープ1+2ゼロを掲げる。
- ・省エネから創エネへ、エネルギーソリューションプロバイダーへの進化をめざす。
- ・バリューチェーン全体で連携し、資源循環と環境価値創出を推進する。

建築物LCA算定評価の導入を見据え 環境性能を事業の優位性に転換

YKK APのこれまでの環境への取り組みをさらに加速させるため、2026年度にサステナビリティ統括部を新設しました。商品開発、製造、DXなど各分野が密に連携し、環境を含めたサステナビリティ戦略を全社横断で推進する体制を整えました。サステナビリティ統括部のミッションは、「攻めと守りのサステナビリティ政策で稼ぐ力を強化」です。サステナビリティ戦略を事業の競争力へと直結させ、事業価値の向上に貢献していきます。環境への取り組みを、市場での差別化や収益力向上へとさらに強く結び付ける。この方針が、第7次中期経営計画において環境経営に求められる役割の核心です。

この方針を後押しするのが、2028年度から導入予定とされている建築物LCAの算定評価制度です。建材のCO₂排出量が評価対象となり、競争要件として問われるようになります。使用時の省エネ性能に加え、製造段階での環境負荷低減が重要となる中、商品のCO₂排出量の見える化などのデータ整備と生産プロセスの効率化を両輪に、環境性能を

事業の優位性へと転換していきます。

CO₂排出量削減目標を10年前倒し スコープ1+2は2040年度ゼロへ

スコープ1+2については、2013年度比で2030年度までに80%削減、2040年度までに100%削減という目標を掲げています。当初は「2050年ゼロ」としていましたが、国

主な環境方針

地球環境への貢献

2040年度 自社CO₂排出量 **100%**削減(日本+海外)[※]
2030年度 **80%**削減

創エネ設備導入(日本)

- ・太陽光発電設備の導入強化
- ・地域特性に合わせた創エネ設備導入
例)海沿いの風力利用・小水力発電

燃料転換(日本)

- ・天然ガス化、メタネーション
- ・水素・アンモニア活用

リサイクル技術の確立(スコープ3での貢献)

アルミ(日本)

- ・社外品リサイクル:2030年度 **100%**

樹脂(日本)

- ・社内品(端材)リサイクル:2025年度 **100%**

※ 2013年度比 スコープ1+2

PROFILE

サステナビリティ統括部
環境施設管理部長

茂角 広章

環境施設管理部長として、全社の環境と施設政策の企画・立案・実行管理を担当。商品のライフサイクル全体を通じた環境貢献と環境負荷低減が重要と考える。



際的な脱炭素加速や国内外の規制強化の動きを見据え、10年前倒して目標水準を引き上げました。

2025年度は、2013年度比でスコープ1+2を44%削減しました。2026年度は51%削減を計画しており、2030年度の80%削減に向けて計画通りに進捗しています。また、自社拠点での太陽光発電や小水力発電の導入を進め、創エネにも取り組んでいます。2026年度には創エネ導入量

創エネ導入量の推移



が20,500kWとなり、自社電力使用量の約5%相当をまかなえる見込みです。国内外の製造拠点で創エネ設備の導入を拡大しながら、外部エネルギーへの依存低減と安定的な供給体制の構築を図っていきます。将来的には、こうした取り組みが市況に左右されにくい安定した事業基盤につながると考えています。

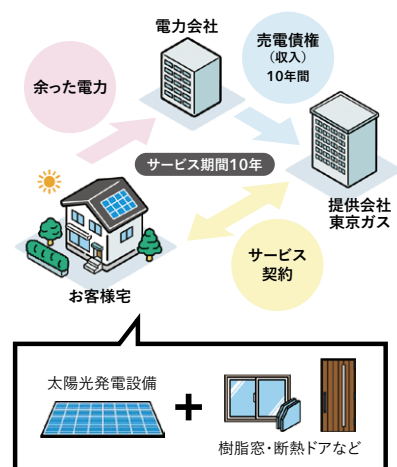
省エネ+創エネで エネルギーソリューションプロバイダーへ進化

スコープ3については、2013年度比で2030年度までに34%削減を目標に掲げています。2025年度は30%削減を達成し、目標を上回る進捗となりました。中でも大きな割合を占める原材料由来のCO₂排出量削減に向け、資源の

効率的な利用とリサイクルは最優先課題と位置付けており、特にアルミを中心とした資源循環の強化を進めています。

一方、商品使用時のCO₂排出量の削減では、従来の「窓の高断熱化」による省エネに加え、創エネ領域へと事業ドメインを広げています。ペロブスカイト太陽電池を活用した建材一体型太陽光発電(BIPV)や、東京ガス株式会社と協業した新築戸建て住宅向けの太陽光発電サービス「マドそらwith IGNITUREソーラー」などがその代表例です。ペロブスカイト太陽電池は、低照度環境や多様な形状に対応できる特長を持ち、窓や外壁との一体化による建材応用が期待されています。省エネと創エネを組み合わせることで、建物全体のオペレーショナルカーボン^{※1}を大幅に削減でき、ZEH水準・ZEB水準の実現に貢献します。

「マドそらwith IGNITUREソーラー」 の仕組み



環境政策の指標と実績

指標	2024 年度	2025 年度			2026 年度	2028 年度	2030 年度
	実績	目標	実績	目標比	目標	目標	目標
スコープ1+2 (2013年度比削減率)	37%	43%	44%	+1pt	51%	65%	80%
スコープ3 (2013年度比削減率)	19%	21%	30%	+9pt	31%	32%	34%
商品使用時のCO ₂ 削減貢献量 (単位:千t-CO ₂ ・30年) ^{※2}	832	1,211	1,084	90%	1,227	1,284	－
リサイクルアルミ使用比率 (社内リターン含む)	56%	60%	59%	－1pt	64%	71%	100%

※2 商品の断熱性能向上に伴い、2025年度以降における1セットあたりのCO₂削減貢献量を更新

YKK APがめざすのは、部材メーカーからエネルギーソリューションプロバイダーへの進化です。現在は複数の企業や自治体との共同検証を進めており、将来的には自社でのエネルギー自給体制の構築も視野に入れています。

※1 建物やインフラの利用・運用時(照明、冷暖房、給湯など)に排出される温室効果ガスの総量

CO₂排出量が多いアルミ新地金から リサイクル材への転換を進める

YKK APは、主力商品の原材料であるアルミを中心に樹脂・ガラス・木材へと資源循環の対象を広げ、ライフサイクル全体での環境価値創出をめざしています。

2025年度のリサイクルアルミ使用比率は59%に達しました。2026年度は64%を目標にしていますが、残る36%は海外から調達する新地金に依存しています。新地金はリサイクル材に比べて製造エネルギーが大きく、CO₂排出量が数倍に上ります。将来的に、LCA制度のもとで建材のCO₂排出量が競争要件となることを見据えると、リサイクル比率の向上は収益力強化に直結する重要な課題です。

また、アルミは国内では製錬できないため、全量を海外輸入に頼っています。既存建物に蓄積する大量のアルミ建材を「都市鉱山」として活用できれば、輸入



アルミの市中リサイクル材。分析する技術、分別する技術、溶解した際に生じる不純物を取り除く技術などが求められる



富山大学に設置した「アルミ再生・循環システム工学(YKK AP)共同研究講座」

新地金への依存を低減し、安定した調達体制を構築できます。

スクラップから不純物を除去し、高品質なアルミを再生する技術開発も、産官学民連携で進めてい

ます。2024年度からは東

北大学との共同研究として、アルミリサイクル副産物の循環利用技術の開発を推進。2025年度からは富山大学との共同研究として、アルミニウム合金スクラップからの不純物分離プロセス技術の構築に取り組んでいます。

現時点ではリサイクル材の活用にコスト面での課題もありますが、こうしたリサイクル技術や選別技術を一貫生産体制に組み込むことで、他社が容易に追従できない技術的優位性の構築につなげていきます。

全部門連携による環境戦略の推進

	研究・開発・検証	資材調達	製造・物流	販売	施工	商品使用
ミッション	サステナブル商品開発	グリーン・リサイクル材料の調達	コストダウンと脱炭素の両立	環境価値の提示	施工効率向上、施工廃棄物削減	オペレーショナルカーボンの削減
施策	●アセスメントスキーム再構築 ●商品プラットフォーム化によるSKU削減	●グリーンアルミ、市中リサイクル材の安定調達 ●使用済み自社商品の回収スキーム構築	●モノづくりプラットフォームによるライン別ロス可視化、改善 ●資源循環の仕組み確立 ●輸送効率向上、包装資材削減	●見積りシステムへのCO ₂ 算出機能実装 ●商品別カーボンフットプリントの可視化と提案	●包装材削減 ●ユニット化・省施工による現場CO ₂ 削減	●高断熱化 ●断熱リフォーム ●バッシブデザイン ●メンテナンス容易性
部門	商品開発本部 技術研究本部 サステナビリティ戦略部	購買部 サステナビリティ推進部	生産本部 ロジスティクス部 環境施設管理部	住宅・EX統括本部 ビル本部 サステナビリティ戦略部	住宅・EX統括本部 ビル本部 サステナビリティ戦略部	商品開発本部 住宅・EX統括本部 サステナビリティ戦略部

2025年度に販売を開始したリサイクルアルミ使用比率100%のアルミ建材「Re・AL(リ・アル)」は、環境意識の高い顧客からの支持というブランド価値の向上にもつながっています。2030年度のリサイクルアルミ使用比率100%達成に向け、黒部製造所へのリサイクル炉導入に向けた検討や、アルミニウムの製錬時にグリーンエネルギーを活用した「グリーンアルミ」の利用も加速させています。

樹脂の社内リサイクル100%を達成 国産木材を使用した建材も展開

樹脂においては、製造工程で発生する端材を自社で再利用する体制を構築し、2025年度に社内リサイクル率100%を達成しました。これは、アルミと樹脂の複合窓の端材から樹脂のみを分離・回収する技術の確立や、リサイクル対応の選別装置の整備など、技術的課題を一つひとつ解決してきた成果です。今後は、市中で使用された建材を回収・

再資源化する仕組みの構築に取り組み、業界や大学との連携を通して「マドtoマド」リサイクルの実現をめざします。

また、近年は複層・トリプルガラスの需要増加に伴い、製造工程でのガラスの廃棄物が増加しています。2025年度は複層ガラス破砕機を導入し、ガラスと周辺部材を分離し、ガラスを有価物として再資源化する取り組みを開始しました。今後は、廃棄物削減とコスト削減の両立を図りながら、対象範囲の拡大を進めていきます。

国産木材を活用した木製建材の展開も進めています。木材はCO₂を固定する低炭素素材であり、商品ライフサイクル全体での環境負荷低減に寄与します。また、アルミや樹脂などの海外資源に依存せず、素材の多様化によるリスクヘッジを図るという、経営戦略上の意義も備えています。

バリューチェーン全体で連携し 環境経営の実効性を高める

環境経営を推進するには、特定の部門だけでなく、バリューチェーン全体での連携が不可欠です。研究・開発・検証から資材調達、製造・物流、販売、施工、商品使用に至る各段階でミッションと施策を定め、サステナビリティ戦略を推進しています。例えば、研究・開発・検証では、商品のプラットフォーム化によるSKU^{*}削減や、資源循環を前提とした商品設計を進めています。販売段階では商品別のカーボンフットプリントを可視化し、環境価値を踏まえた提案を強化しています。こうした全部門横断の連携を通して、ライフサイクル全体での環境価値創出を実現していきます。

※ 在庫管理の最小単位



CHAPTER 03

事業戦略

- 51 事業概要
- 52 営業・マーケティング戦略

- 53 住宅事業
- 54 エクステリア事業
- 55 ビル事業
- 56 グローバルカーテンウォール事業
- 57 産業製品事業
- 58 ランドスケープ事業
- 59 海外AP事業

事業概要

YKK APは、「Home(住空間)」「Public(街空間)」「Global(世界)」を舞台に、社会と暮らしを支える事業を展開しています。

窓やドア、カーテンウォール、エクステリア商品をはじめとしたArchitectural Products(建築用工業製品)を通して、快適で安全な住まい、環境に配慮した持続可能な街空間、そして世界の人々の豊かな生活の実現に貢献してきました。

窓の高断熱化による省エネ推進や、施工現場の負担を軽減する省施工の確立、さらには都市緑化や景観の向上、最先端の素材技術の進化など、事業を通して社会課題の解決と新たな価値創造に挑み続けています。

※事業の全体像を示すため、3つの領域に分類して表現しています。
実際の事業はこれらの領域を横断する形で展開されています。



課題解決型の営業力を武器に ビジネスモデル変革に挑む

SUMMARY

- ・プロユーザーとの直接の接点を基盤とした課題解決型営業をさらに進化させ、パッケージ提案とデータ活用を通して競争力を強化する。
- ・リフォーム・改装分野の拡大やビジネスモデルの変革を推進し、海外AP事業も含めた新たな成長基盤の構築をめざす。

「課題解決」から「パッケージ提案」へ 提案力を競争力へ高める

YKK APの競争力を支えているのは、プロユーザーとの直接の接点に基づく「課題解決型の営業力」です。営業担当者一人ひとりが「商品の販売者」という枠を超え、顧客の潜在的なニーズに対して最適なソリューションを提示する。この積み重ねが確かな信頼を生み、工務店からビルダー、ハウスメーカー、さらにはゼネコン、デベロッパーへと、提案先となるプロユーザーの裾野を広げてきました。

今後は、この営業力を基盤に、顧客データなどを活用し、複数の商品や施工ノウハウを最適に組み合わせて建物全体の価値向上を図る「パッケージ提案」をさらに強化していきます。建材業界において厳しい価格競争が続く中、商品の機能や価格だけではなく、建物全体の価値向上に貢献する提案の重要性が高まっています。当社では顧客データを一元管理し、採用状況やニーズの変化を迅速に捉える基盤の構築を、当面の最優先課題として進めています。これまで強みとしてきた「現場の対話力」とデータドリブンなマーケティングを融合し、提案精度を高めていきます。

新築市場が縮小傾向にある中、リフォーム・改装分野は事業成長を支える重要な柱の1つです。住宅事業では、2025年度に「全国リノベ営業統括部」を設置し、ホームセンターなどのリテールチャネルを全国一元管理の体制へと刷新しました。アカウントに対する戦略立案や販促投資を最適化するとともに、全国の営業・製造拠点から「内窓応援隊」を募り、需要の高い大都市圏において、きめ細かなフォロー体制を構築しました。こうした取り組みの結果、厳しい市場環境の中でも、リテール領域では、売上高が前年比107%となりました。

ビル事業では、改装分野に特化した専門支社・支店の設置を進めています。築30～40年の集合住宅の窓を一斉改修するような大型案件では、管理組合や管理会社、改装コンサルタントとの調整が不可欠で、新築営業とは異なる専門性が求められます。全国での専門体制を段階的に拡充し、改装需要の着実な取り込みを図ります。

また、施工品質の担保にも注力しています。ビル事業で進めてきた施工技能者との連携を住宅・エクステリア事業にも拡大し、人材不足を見据えた育成・受け入れを進めることで、施工品質を安定的に支える体制を整えます。

ビジネスモデルの変革を進め 持続的成長を実現

2026年度は、新たな成長基盤の構築に向け、ビジネスモデルの変革を加速させます。原材料・資材価格や物流費の高騰が続く中、従来の手法では持続的な成長が難しい

重要な局面を迎えています。まずは全社的な視点から営業活動の最適化に着手し、顧客への価値提供を最大化する営業体制へと進化させます。同時に、製造・物流拠点の最適配置やAI活用で業務効率化を進め、人的資源を営業・提案活動へと戦略的にシフトします。価格改定についても、お取引先との対話を重ね、理解を得ながら進めていきます。

海外AP事業では、各社トップにローカル人材を配置し、各国／地域の市場特性に応じたビジネスモデルの構築と現地主導の事業展開を進めています。

足元の重点施策を着実に進めるとともに、中長期的な成長に向けた取り組みを実行し、持続的な企業価値向上につなげます。

営業・マーケティング戦略の全体像

ターゲット市場

●新築市場 ●リフォーム・改装分野(事業成長の柱) ●海外AP事業

現場力・データ活用・現地主導による提案力の強化

課題解決型営業



現場で課題を把握し、最適な商品・ソリューションを提案

データを活用した パッケージ提案



顧客データを一元管理し、商品・施工ノウハウを最適な組み合わせで提案

海外AP事業の 現地主導化



各国／地域の市場特性に応じ、ローカル人材を中心に現地主導の体制へ移行

ビジネスモデル変革

営業アプローチの最適化

AI活用

人的資源のシフト

住宅事業



事業の強み

- ・健康で快適な暮らしを実現する高断熱窓の多彩なバリエーション
- ・地震・台風に強い家づくりをサポートする、安全・安心をキーワードとした防災・減災商品
- ・戸建住宅、マンション専有部における開口部リフォーム商品の充実
- ・アカウントマネジメントによるお取引先ごとの商品提案

主な商品

- | | |
|-------------|----------------------|
| ◎窓 | ◎ハウスメーカー（プレハブ工法）向け窓・ |
| ◎玄関ドア・引戸 | ドア・開口部関連商品 |
| ◎室内ドア・間仕切 | ◎ユニットバス向け浴室 |
| ◎ウインドウシャッター | 出入口・窓 |
| ◎窓・玄関リフォーム | |
| ◎耐震改修 | |

2025年度の振り返り

増改築市場においては、国の補助事業の需要獲得に向けて、リフォーム用樹脂製内窓「ウチリモ」を中心とした積極的な販売促進活動と販路拡大に取り組み、売上高は前年度比101%となりました。

新築市場では、国内新設住宅着工戸数の減少により開

口部市場が前年度比93%と軟調に推移したものの、高性能な断熱窓へのアップグレードや、エクステリア、インテリア商品との同時提案による受注単価の引き上げを図ったことなどにより、住宅事業全体の売上高は前年度比99%となりました。

今後の戦略

リノベーション事業では内窓「ウチリモ」のラインアップ拡充により、需要創造を図ります。また、約700社の協力会社が参画する「住宅・エクステリア施工協力会」を新設し、施工体制および施工品質をさらに強化していきます。

新築事業では、高性能ニーズに応える窓事業ブランド「APW」シリーズの新色投入など、開口部の高付加価値

化を推進します。さらに、2026年度に新設した「住設事業部」を中心に、パナソニック ハウジングソリューションズ社との協業を本格化。次世代住宅を見据えた「開口部+住宅設備」の1棟トータル提案を推進し、両社の強みを融合させたシナジーを創出します。

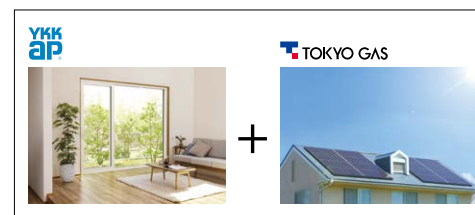
TOPICS

大型リテールへの提案体制を強化

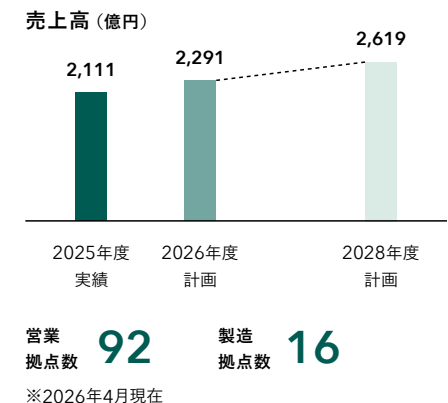
2025年度に大型リテールに対応する専任部門「全国リノベ営業統括部」を新設し、提案活動を強化。エンドユーザーとの接点を広げ、商品の価値をより円滑に伝えられる体制を構築しています。

エネルギーコスト低減に貢献する「マドそら」の開始

東京ガスとの協業による新サービス「マドそらwith IGNITUREソーラー」を開始。高断熱なYKK APの商材と太陽光発電のセット提供により、お客様の初期費用・光熱費双方の負担を軽減します。創エネと省エネを両立した快適な住空間を提供し、脱炭素社会の実現に寄与します。



マドそらwith IGNITUREソーラー



エクステリア事業



事業の強み

- ・ 建築と調和する「街づくり」提案力
- ・ 多様な社会課題を解決する「商品力」
- ・ 建設業界の人手不足を支える「省施工」
- ・ 心を豊かにする「庭空間」の創造

主な商品

- ◎ バルコニーまわり
- ◎ カーポート
- ◎ 門扉・フェンス
- ◎ テラスまわり
- ◎ 外装材

2025年度の振り返り

資材価格の高騰や円安に加え、平屋やバルコニーのない住宅の増加により、ウォールエクステリア事業は伸び悩みました。こうした中、価格改定や、「住宅・エクステリア統括本部」体制による住宅分野との連携強化を推進。その結

果、カーポートやフェンスといったガーデンエクステリア事業の売上高は前年度を上回りました。しかし、国内新設住宅着工戸数の減少による影響を受け、エクステリア事業全体の売上高は前年度比97%となりました。

今後の戦略

「社会課題の解決」「暮らしを豊かにする価値提供」をテーマに、ウォール・ガーデンエクステリアや、建物一体のデザイン設計など「外構・庭空間」を総合的に提案していきます。住宅本部との連携により、建物×外構の「トータルガーデンエクステリア」の提案を推進。外観デザイン向上などを通し、空間の資産価値と居心地の良さを向上させます。

商品展開では、施工負荷を軽減するデッキなど、高付加価値な「社会課題解決型商品」を拡充します。また、2026年度に新設した「販工店開発営業部」を中心に、全国の代理店や販工店との連携を一段と深め、新たな需要の掘り起こしと価値創出を加速させます。

TOPICS

住宅の価値を高める外構提案力の強化

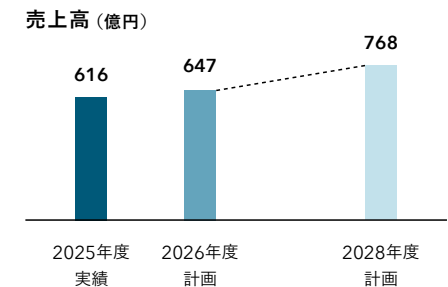
2025年7月には、実際の空間デザインを体感できる提案拠点「P-STAGE 金沢 エクステリアガーデン」を開設しました。また、ハウスメーカーやビルダーなどを対象に、住宅の価値を高める外構戦略を発信するセミナー「エクステリアフォーラム」を全国で展開しています。



P-STAGE金沢 エクステリアガーデン

後付け商品の拡充と利便性を高めるサービス体制の構築

カーポートやデッキ等の「単品後付け商品」の受注拡大に向け、シーリングレス等の省施工な新商品の投入を予定しています。また、支社ごとに「建築確認申請」のサポート体制を構築。代理店や販工店の実務上の負担や不安を解消し、さらなる需要獲得を図ります。



営業
拠点数 105

製造
拠点数 10

※2026年4月現在

ビル事業



事業の強み

- ・ビル用ウインドウ、カーテンウォールの商品力による高付加価値の提供
- ・全国の販売網と経験豊富な人材による営業力と提案力
- ・高難度物件への対応を可能とする技術力と対応力

主な商品

- ◎ビル用ウインドウ
- ◎カーテンウォール(オーダー・レギュラー)
- ◎ビル用エントランス
- ◎集合住宅用窓・ドア
- ◎改装商品

2025年度の振り返り

改装事業では、都市圏の専門拠点を4支社13支店体制へ増設し、国の補助事業を積極的に活用した集合住宅向けの高断熱窓の提案を強化しました。教育施設向けにおいても自治体等への提案営業を推進し、販売高は前年度比105%と

増収増益を達成しました。一方、新築事業では建設業界における時間外労働の上限規制の適用や人手不足に伴う工期長期化等の影響を受け、販売が前年度を下回りました。この結果、ビル事業全体の売上高は前年度比96%となりました。

今後の戦略

改装事業へのシフトによる売上拡大を掲げています。改装構成比40%以上(売上高)を目標に、大都市圏での拠点展開や他エリアへの先手対応により、集合住宅の大規模改修案件の深耕営業を行います。また、スーパーゼネコンや準大手ゼネコンへの提案力強化により、さらなる増販と収益基盤を構築します。特に、建築現場が抱える施工技能者不足や長時間労働といった課題に対し、現場負担を軽減す

る安全で効率的な施工方法の検討や検証を進め、施工体制の抜本的な改善を図っていきます。

さらに、パナソニック ハウジングソリューションズ社との協業によるシナジー創出に向け、「住設開発営業部」を本部・東京・大阪に設置。販売体制確立の準備を進めるとともに、ビル・マンション市場における新たな事業成長とプレゼンス向上をめざします。

TOPICS

リサイクルアルミ使用比率100%のアルミ建材「Re・AL(リ・アル)」の物件対応

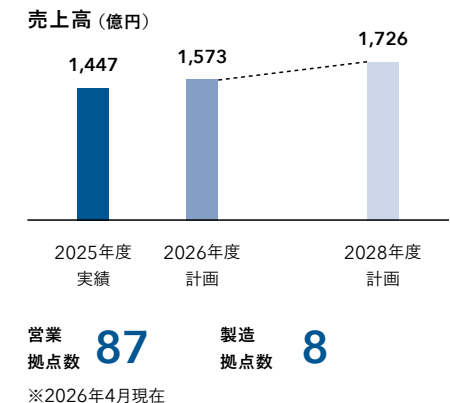
建築物のライフサイクル全体でのCO₂排出削減に向け、新地金を使わず100%リサイクルアルミを使用した「Re・AL」の物件対応を開始。環境負荷低減を求める市場ニーズに応え、建築物の脱炭素化をけん引していきます。

改装事業の質を支える「改装技術者研修」の深化

改装事業の拡大に伴い、自社社員と流通店の設計施工技術者を対象とした「改装技術者研修」を2025年度より開催しています。2026年度は、実測や作図などの専門カリキュラムを追加し、研修内容を拡充。高度な知識と確かな技術を持つ人材育成をメーカーとして主導し、設計・施工品質の維持・向上に貢献します。



「改装技術者研修」での「実測研修者研修」の様子



グローバル カーテンウォール 事業



施工例：KingBridge Tower

事業の強み

- ・ 高難度なファサードを具現化する提案力
- ・ 建築外装のさまざまな課題を解決する技術力
- ・ 大型プロジェクトを遂行する工程管理力
- ・ グローバル5製造拠点
(北米・中国・タイ・日本・ドイツ)によるフレキシブルな生産体制

主な商品

◎カーテンウォール(CW)を中心としたビル外装商品(オーダー・セミオーダー・レギュラー)

2025年度の振り返り

「製販技連携の収益モデル ～外部委託製造からグループ内供給へ～」をスローガンに掲げ、プロジェクトオペレーションの向上と体制強化に努めました。特に、グループ拠点であるタイのYHSインターナショナル社を基軸とした供給体制の確立を推進し、グローバル供給およびサプライチェーンマネジメント強化において確かな手応えを得まし

た。新たにドイツのゾイファート ニクラウス社(SN社)が事業に加わり、海外売上高は前年度比113%になりました。

より競争力のある価格提案やプロジェクト実行力の引き上げとともに、各製造拠点の連携を深めることで、持続的な収益基盤の確立をめざします。

今後の戦略

海外競合との差別化やターゲットプライシングの実現をめざし、「グローバルCWコミッティ」を通じた製販技の強固な連携で受注競争力とプロジェクト実行力を向上させます。また、グローバルで培った高度な設計力を結集し、高難度な「3D曲面ファサード対応力」を強化。付加価値の向上と、

国をまたいだエンジニアリング業務の効率化を実現します。また、北米での「超高層領域」参入に加え、ドイツのSN社との連携により欧州市場への展開を推進。YKK APアメリカ社で確かな実績を誇るCWシステム販売モデルを他拠点へ水平展開し、新領域・新市場への挑戦を加速させます。

TOPICS

エンジニアリング人材の最適配置と、供給体制の高度化

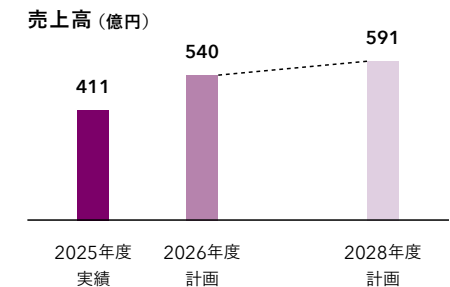
設計やプロジェクトマネジメントを担うエンジニアリング人材を、グローバル規模で最適配置し、好調な台湾市場における大型物件の受注拡大を実現しました。タイのYHSインターナショナル社では、物件管理手法の改善やグループ内供給を開始し、生産効率を向上。各拠点の強みを生かした柔軟な供給体制を構築していきます。

「グローバルCWコミッティ」新設による製販技連携の深化

国内外のオーダーCW事業において、製販技が一体となり受注競争力を強化する「グローバルCWコミッティ」を発足。収益力を最大化する連携体制を構築します。



2025年12月に日本で実施した「グローバルCWコミッティ」



営業
拠点数 **11**

製造
拠点数 **5**

※2026年4月現在

産業製品事業



事業の強み

- ・アルミ建材の製造工程で培った高い技術力をベースに、高品質なアルミ形材を提供
- ・国内4製造拠点での鋳造、押出、表面処理までの一貫生産
- ・14インチ(6,500t)、10インチ(4,000t)の大型押出機による高い生産能力

主な商品

- ◎機械・設備用部品
- ◎自動車用部品
- ◎建築用部材
- ◎環境製品分野

2025年度の振り返り

国内新設住宅着工戸数の低迷やエクステリア業界における在庫調整が響き、販売重量は前年度比94%となりました。非建材分野では、自動車向けが堅調に推移した一方、電機・機械分野では主要案件の工期遅れが影響しました。また、戦略的に推進している高付加価値化においては、優

れた防火性能を備えた不燃認定建材の拡販で一定の成果を得ました。

さらに、アルミ地金の価格高騰や加工利益(ロールマージン)の適正化を図る価格改定が寄与し、売上高は前年度水準(前年度比100%)を維持しました。

今後の戦略

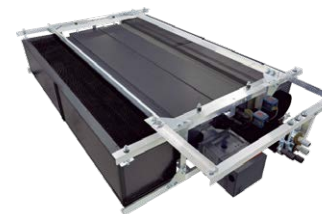
「収益構造の刷新と販売ボリュームの拡大」を基本方針に掲げ、強靱な事業基盤の構築を推進します。最大の構成比を占める建設分野では、適正な価格競争力を維持しながら、安定的な物量の確保を図ります。輸送および電機・機械分野では、製販技が一体となった「技術提案型営業」への転換を加速させます。各営業拠点の体制強化により、市場ニーズに応じた加工・組立領域への拡大を推進していき

ます。従来の形材供給にとどまらない、部品供給提案を行うことで、お取引先のトータルコスト低減と、商品の付加価値向上に貢献します。さらに、リサイクルアルミ使用比率100%のアルミ建材「Re・AL(リ・アル)」や、優れた防火性能を備えた不燃認定建材の販路開拓を加速させ、市況に左右されない中長期的な成長を実現します。

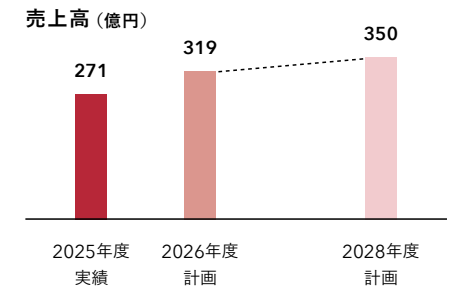
TOPICS

環境・次世代ニーズに応える 新技術と新素材の展開

乗用車の電動化に伴う高精度部材の開発・試作対応や、「Re・AL」の拡販など、環境や次世代技術への市場ニーズに応える取り組みを加速。高付加価値なモノづくりを推進し、新たな販路の開拓と競争優位性の確立を図っています。



高砂熱学工業株式会社、阪和興業株式会社との共創による「Re・AL」採用の機械設備ユニット



技術提案体制の強化と物流ネットワークの最適化

製造・技術部門から営業部門への人員シフトを実施し、お取引先に密着した技術提案体制を強化することで、加工商品の受注拡大を推進。物流面では共同配送や混載体制を構築し、輸送効率の向上を実現しています。

営業
拠点数 **6** 製造
拠点数 **4**

※2026年4月現在

ランドスケープ事業



公共領域



民間領域

事業の強み

- ・ 公共領域に強いテラヤマ社、民間領域に強い田主丸緑地建設社との共働による都市緑化の提案力
- ・ YKK APの建材事業との連携による、外構・緑化を含めたトータル提案
- ・ 設計・施工・維持管理までを一貫して提供できる体制

2025年度の振り返り

2025年度は、都市緑化事業の本格展開に向けた足場を固める年となりました。公共領域に強みを持つテラヤマ社を中核に、2026年2月には民間領域のデザイン・施工力に長けた田主丸緑地建設社の発行済み全株式を取得。これにより公共・民間の両軸において、設計から施工、維持管

理までを一貫して提供できる独自の事業モデルを確立しました。

また、拠点の整備や専門人材の拡充、各社間の連携深化を加速させるなど、今後のさらなる飛躍に向けた事業インフラの整備を着実に推進しています。

今後の戦略

公共・民間の両領域を横断した都市緑化事業の拡大を進めるとともに、広域的な事業運営体制の整備を推進します。運営面においては、首都圏・九州に加え関西への展開を見据え、エリアをまたいだ受注・施工体制の確立と経営資源の最適配分を進めることで、全国的な事業展開の足場

を固めます。同時に、植栽基盤や緑化資材などの技術を体系化し、付加価値の高い空間提案を強化します。単なる外構としての緑化にとどまらず、緑を通して暮らしの価値を高める「コト」の提供を主眼に置いた新たなビジネスモデルを展開します。

TOPICS

グループ連携によるノウハウ融合と「コト」提案の具現化

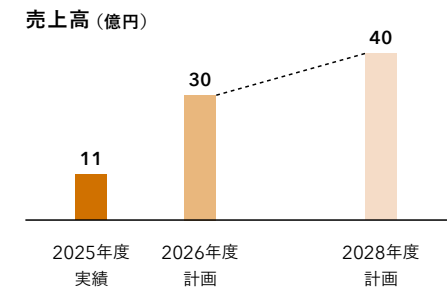
田主丸緑地建設社のグループ入りを契機に、公共・民間双方のノウハウ融合を進めています。一方、さいたま市の分譲住宅プロジェクトにおいては、グループ連携による街づくり提案が最優秀提案として採択されました。豊かな生活環境を創出する空間提案が評価されたものであり、戦略として掲げる「コト」の提供を具現化した象徴的な事例となりました。



さいたま市の分譲住宅プロジェクトのパース

「GREEN×EXPO 2027」への出展準備と事業インフラの拡充

2027年国際園芸博覧会（GREEN×EXPO 2027）への出展に向け、グリーンインフラの価値発信および技術実装の準備を加速させています。緑化資材のリブランディングを通じた商品力強化や、首都圏での拠点整備を推進し、都市緑化事業分野における確固たる地位の確立をめざします。



営業
拠点数 **5**

※2026年4月現在

海外AP事業



事業の強み

- ・ 北米、中国、アジア、欧州を中心に12カ国／地域でのグローバルな事業展開
- ・ 各国／地域の気候や風土、その土地の文化に合わせた商品の開発と現地製造・販売体制
- ・ 日本からの技術・製造支援体制

事業エリア

- ・ 北米
- ・ 中国
- ・ インドネシア
- ・ 台湾
- ・ インド
- ・ シンガポール
- ・ 欧州 など

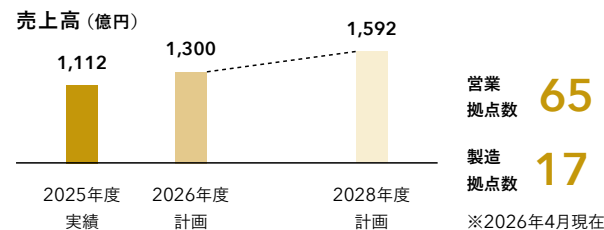
2025年度の振り返り

北米では金利の高止まりが続き、商業ビル・住宅市場ともに新設着工戸数が前年度を下回りました。インドネシアにおいても、通貨安に伴う経済状況の悪化が響き、高級・中級住宅市場が大きく減速しました。その一方で、中国においては、政府による不動産支援策にもかかわらず、新設住宅着工の低迷が続きましたが、中級住宅市場における増販に成功し、増収増益を達成。加えて、台湾において物件の施工が前年度を上回る水準で進捗したことが寄与し、海外AP事業全体では前年度を上回る売上高を達成しました。

今後の戦略

2026年度は、海外初の事業会社設立から50年を迎える大きな節目の年となります。先行きが不透明な世界情勢においても「変革」のチャンスと捉え、第7次中期事業方針の柱である「市場領域の拡大」と「収益力の向上」を加速させます。

北米ではビル事業における全米展開、中国では新工場稼働による中級住宅市場での競争力強化を推進します。台湾では全域での受注および大型物件対応力を高め、インドネシアでは商品拡充とエリア拡大を図ります。欧州では2025年度にグループ入りしたドイツのゾイファート ニクラウス社(SN社)を中心にビジネス基盤を強化していきます。



TOPICS

ヨーロッパ

ドイツ SN社を連結子会社化

欧州を海外事業の新たな成長拠点に

欧州を中長期的な海外事業成長の重要拠点と位置付け、事業体制の確立と市場拡大に本格的に着手しています。2025年4月、ドイツにYKK APヨーロッパ社を設立したのに続き、同年8月には、現地の窓・カーテンウォールメーカーであるSN社を連結子会社化しました。

SN社は、ドイツ国内において公共・教育施設や商業ビルを中心に豊富な実績を有しており、その信頼は、同社の高い技術力を強みとした木／アルミ製窓やカーテンウォール等の設計、製造、施工等に支えられています。今後は、同社が培ってきた木製窓の技術を、日本や他の海外拠点へ展開することも視野に入れ、グループ全体の付加価値向上を図っていきます。



SN社工場外観・内部
(ドイツ・バイエルン州)

北 米



商業ビル向けアルミ建材や住宅向け樹脂窓を中心とした建材の設計・製造・販売により事業を展開

2025年度の振り返りと今後の戦略

北米のビル事業は、着工件数減少の厳しい状況下にありながら、売上高は前年度並みを維持しました。2025年4月発表の低炭素アルミビレット「BetterBillet™」は、複数のサステナビリティ認証を取得し、ニューヨーク州の低炭素建材推奨物件に採用されました。住宅事業では、米国南部6州での市場浸透を図りましたが、新設住宅着工戸数の減少や価格競争の影響を受け、売上高は前年度を下回る結果となりました。エリーAP社では、継続的な効率改善により増収を達成しました。

今後の戦略として、ビル事業は、東海岸・中南部エリアでのシェア拡大や西部エリアの新規開拓を推進。工場への自動化投資を通してコスト競争力を高め、品質・納期等のサービス水準の向上を図ります。住宅事業は、生産性向上によるコストダウンを原資とした価格政策や、フロリダ市場向け商品の投入により販売回復をめざします。エリーAP社は、物件ごとの収支・材料管理の徹底と生産性の改善により増益を計画しています。



ビル事業の低炭素アルミビレット「BetterBillet™」

中 国

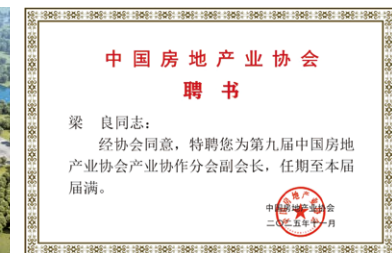


中国国内向け窓・サッシ商品の設計・製造・販売、日本向け樹脂型材の製造、部品・CW・窓商品のグローバル製造供給、材料や部材のグローバル調達など複数拠点で事業を展開

2025年度の振り返りと今後の戦略

中国国内の新築住宅市場は、着工・販売ともに前年度を大幅に下回る厳しい推移となりました。一方で、政府による不動産支援策や住宅購入条件の緩和、金融支援策等は継続されています。こうした環境下、国内事業においては当社商品の受容性が高い重点都市の深耕、および優良デベロッパーの選別に注力した拡販を展開。その結果、市場停滞の影響を最小限にとどめ、増収増益を達成しました。

今後の戦略として、新築事業では引き続きボリュームゾーンである中級住宅市場での増販を推進します。改装事業においては、ターゲットエリアの拡大および、店舗あたりの販売効率向上を図り、さらなる増収を計画。また、2027年1月には新たな中核拠点となる、YKK AP江蘇社の新工場が稼働予定です。最新鋭の製造体制を確立することで、コスト・品質面での競争力を一段と強化し、市場への付加価値提供と対応力のさらなる向上に努めていきます。



新工場の完成イメージ(江蘇省南通市)(左)。日系企業初の「中国不動産協会副会長選出」証明書(右)

インドネシア



インドネシアおよびアジア地域に向けたアルミ
型材やアルミサッシを中心とする商品の設計・製
造・販売により事業を展開

2025年度の振り返りと今後の戦略

2025年度のインドネシア市場は、政策金利が前年度から引き下げられたものの、中級市場の購買力低下に加え、資材価格の高騰や通貨安などの影響を受けました。その結果、高級・中級市場の新設住宅着工戸数は前年度比で大幅な減少となりました。このような厳しい状況下、高級市場向けの基幹商品「NEXSTA」や、中級上位市場向けのノックダウン商品「MADELA」といった戦略商品の拡販に注力しましたが、市場全体の低迷と他社との競合激化の影響を免れず、減収減益の結果となりました。

今後の戦略として、高級市場においては、加工組立品のラインアップ拡充と商品改良を図ることで、さらなる増販をめざします。中級市場においては、徹底したコストダウンを推し進めるとともに、未開拓エリアへの進出や新たな販路の拡大に努めます。さらに、タンゲラン工場における設備更新を通して生産性の抜本的向上とさらなるコストダウンを図り、収益力の強化による増収増益を計画しています。



2026年1月、商品の品質や性能を認定するインドネシア国家規格の「SNI認証」を、「NEXSTA」「MADELA」シリーズがアルミ窓として国内初取得した(左)。2026年1月、スマトラ島北部での市場展開を支える新拠点として、メダンショールームが開所(右)

台湾



超高層物件のオーダーCW、中古住宅市場向け
の改装専用商品の設計・製造・施工により事業を
展開

2025年度の振り返りと今後の戦略

2025年度の台湾市場は半導体関連事業がけん引し、GDP成長率は高水準を維持した一方で、新設住宅着工戸数は前年度を若干下回りました。こうした状況下、サッシ事業においては基幹商品「YRBシリーズ」のコストダウンや商品体系の最適化を通して、高級住宅市場でのシェアを拡大。さらに、高意匠・大開口な提案型商品の投入により、受注単価の向上と利益率の改善を実現しました。プロジェクト事業においても、エンジニアリング人材の拡充と機能強化により、高難度案件への対応力を強化した結果、前年度比で増収増益を達成しました。

今後の戦略として、サッシ事業は高級市場における商品拡充による一棟単価の向上に加え、中級上位市場では納期短縮などのサービス水準向上を図り、事業規模の拡大を推進します。プロジェクト事業においては、大型案件の獲得や遂行に向けて、技術系人材のさらなる増員と体制強化を図り、前年度比での増収を計画しています。



2025年9月にリニューアルオープンした、楊梅工場内のショールーム(左)。次世代の人材育成とブランド認知向上をめざし、2026年3月には主要9大学との「産学連携座談会」を開催(右)

インド



主要事業であるアルミ型材の押出・販売およびアルミ窓商品の製造・販売により、事業を展開

2025年度の振り返りと今後の戦略

型材事業では、納期短縮の徹底により主要デベロッパーへのサービス対応力を強化。産業製品セグメントの新規開拓を推進したものの、激しい市場競争により増収減益となりました。一方、アルミ窓商品を製造・販売するシステム販売事業では、高水密商品のスペックイン強化や物件対応力の改善が奏効し、大手デベロッパーからの物件受注に成功。インド南部・西部市場の開拓も進み、売上高は前年度を大幅に上回りました。また、2025年10月にはマイスール工場の新アルミ押出ラインと倉庫が稼働し、生産能力を拡充しています。

今後の戦略として、型材事業では新設備の稼働によるさらなるコストダウンと生産性向上を追求します。システム販売事業では、主要市場であるムンバイの高層住宅をターゲットとした高耐風圧・高水密商品や、現地の集合住宅におけるデザイントレンドを取り入れた窓まわり商品の投入により、増収増益をめざします。



マイスール工場の新アルミ押出ライン(左)。2025年10月、「IBAAS-Cetizion Verifica ESG Award 2025」でプロセス賞を受賞。再エネ調達や炭素削減など、数値目標に基づいた施策の実効性が高く評価された(右)



シンガポール



施工例:CapitaSpring Photo: CapitaLand

超高層・高難度建築のファサードデザイン・エンジニアリング・調達・施工を含むプロジェクトマネジメントをトータルで実現

2025年度の振り返りと今後の戦略

シンガポール市場は建設GDPが増加基調にある一方、中国系カーテンウォールメーカーの新規参入により、ファサード物件の価格競争が一層激化。熾烈な受注環境が続きました。このような厳しい状況下、中規模物件を中心に徹底した品質管理と確実な工期遵守を貫くことで、市場からの厚い信頼を堅持。その結果、売上高は増収を達成したものの、利益面では競争激化の影響を免れず減益となりました。

今後の戦略として、入札が控えている超大型物件の受注活動に注力するとともに、施工の省人化に資する新技術の導入検討や、プロジェクト管理におけるDXを強力に推進します。また、2026年度は、海外初の事業会社であるYKK AP FACADEシンガポール社の創業50年という歴史的な節目を迎えます。半世紀におよぶ同国での実績を礎とし、さらなる顧客満足度の向上を追求することで、第7次中期経営計画の後半における増販と収支の安定化に着実にまい進していきます。

YKK AP FACADEシンガポール社の
創業50年記念ロゴ





YKK AP統合報告書 2026

発行年月

2026年9月

お問い合わせ先

YKK AP株式会社

コーポレートコミュニケーション統括部

〒101-0024 東京都千代田区神田和泉町1

TEL 03-3864-2321

<https://www.ykkapglobal.com/>



* F H 2 6 - 5 0 0 - 1 *

 YKK AP株式会社